UNIVERSITE DE ROUEN

UFR PSYCHOLOGIE, SOCIOLOGIE ET SCIENCES DE L'EDUCATION

DEPARTEMENT SCIENCES DE L'EDUCATION

◆

MASTER II METIERS DE LA FORMATION

PARCOURS INGENIERIE ET CONSEIL EN FORMATION

# L 'ingénierie des Politiques et Dispositifs de Formation

***pour le développement qualitatif du dispositif territorial de FPC de Saint-Pierre-et-Miquelon***

MARIE-XAVIERE GIRAUD

SOUS LA DIRECTION DE MR SYLVAIN LACAILLE

SEPTEMBRE 2010

UNIVERSITÉ DE ROUEN

# REMERCIEMENTS

◆

Au terme de la réalisation de ce mémoire, je souhaite remercier mon Directeur de mémoire, Mr Sylvain Lacaille, Maître de conférence associé, pour ses corrections et conseils en méthodologie tout au long de cette année de Master II, ainsi que Madame Marianig Porot et Madame Catherine Maugendre, pour leur gentillesse et leur professionnalisme.

Je tiens également à remercier, mon amie et collègue Mylène Gaspard, pour sa patience et ses conseils en informatique, sans qui je n'aurais pu réaliser à bien ma mission, et merci à Arlette pour son précieux éclairage.

Je remercie également toutes les personnes qui ont donné un peu de leur temps pour ce mémoire, ou pour participer aux entretiens et aux questionnaires effectués dans le cadre de ces recherches.

◆

# SOMMAIRE


Introduction : Présentation du parcours et du projet p.4

**PREMIERE PARTIE ☞ CADRE CONTEXTUEL**

**PRESENTATION**

I. Saint-Pierre-et-Miquelon : La France en Amérique du Nord p.7

II. Le dispositif de FPC de l'archipel : mode d'emploi et spécificités p.8

III. Constats p.10

IV. Le thème de recherche et la question de départ p.16

**SECONDE PARTIE ☞ CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE**

I. « Dispositif » de formation et « organisation » : définitions p.19

II. Changement organisationnel et processus de management p.23

III. L'audit de formation : définition, caractéristiques, démarches et posture … p.29

IV. L'orientation en FPC p.38

**TROISIEME PARTIE ☞ RECHERCHES DE TERRAIN ET RESULTATS**

**I. Objet de la recherche** p.43

a. La problématique p.43

b. Les hypothèses de recherches p.45

**II. Présentation de la mission** p.53

a. La lettre de mission p.53

b. L'Association pour la Formation Continue à SPM p.54

c. Le terrain et Les échantillons p.55

**III. Méthodologie de la recherche** p.59

a. Méthodes d'investigation p.59

b. Techniques d'enquête : entretiens semi-directifs et enquête à la population p.60

c. Périmètre de la recherche p.64

**IV. Analyse et interprétations des résultats** p.64

a. L'approche territoriale p.64

b. Résultats généraux de la recherche et retours sur les hypothèses p.67

c. Bilan p.103

**V. Préconisations, difficultés et limites de la recherche** p.107

**CONCLUSION GENERALE** p.110

Bibliographie p.112

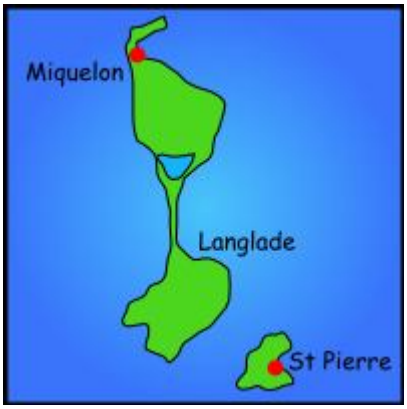
Annexes p.113

# INTRODUCTION

*« S'ELEVER POUR MIEUX VOIR, RELIER POUR MIEUX COMPRENDRE, SITUER POUR MIEUX AGIR. »*

*J.DE ROSNAY*

## PRESENTATION DU PARCOURS ET DU PROJET




Saint-Pierre-et-Miquelon, petit archipel français perdu dans la brume de l'Atlantique nord, au large du Canada : 242 km$^2$ de sable et de terres, pour 6500 habitants…

Résidente depuis 17 ans de ce territoire insulaire, nous travaillons et évoluons dans un « microcosme » où tout semble limité en raison de la taille restreinte de l'archipel, des moyens existants localement, du statut particulier de ces îles qui sont une collectivité territoriale, donc ni région, ni département, et de l'enclavement géographique dont nous souffrons depuis si longtemps.

Formatrice en Français Langue Etrangère pendant 5 ans, puis Coordinatrice d'un APP et formatrice polyvalente depuis 8 ans pour l'unique organisme de formation privé local, nos fonctions nous amènent à constater régulièrement les failles du dispositif territorial de formation, qui fonctionne dans un système « fermé ». Force est surtout de constater les limites de ce dispositif, au travers des besoins et des demandes des bénéficiaires, qui ne trouvent pas toujours réponse.

Ainsi, au-delà du besoin ressenti par tous, y compris par la Collectivité et l'Etat de faire évoluer ce dispositif, nous souhaiterions à notre niveau, pouvoir participer à cette évolution enclenchée depuis fin 2009 par le conseil territorial. Par le biais de ces études en Master II, mais également avec les travaux de recherches et la mission de terrain effectuée dans ce cadre, nous souhaitons pouvoir analyser et évaluer une partie du dispositif, qui pour nous, est au cœur d'une évolution efficiente du dispositif territorial global : l'Accueil, Information, Orientation (AIO) et accompagnement individuel aux projets professionnels tous publics. En effet, le champ de l'information et de l'orientation n'est pas optimisé localement, puisque aucune structure ou acteur n'a réellement été identifié dans ce cadre, ni de moyens mis en oeuvre. Pas de financements objectivement définis pour la VAE, le CIF, le DIF (qui n'existe

(1) J.De Rosnay. Le macroscope vers une vision globale. Le seuil 1975 in Eric Vatteville : Mesure des ressources humaines et gestion de l'entreprise. Editions Economica 1985. p27.

pas à Saint-Pierre-et-Miquelon, puisqu'il n'y a pas d'organisme paritaire collecteur agréé), qui aideraient notamment à l'aboutissement de projets personnels ou de formations individuelles.
En effet, le statut de Collectivité Territoriale obtenu par l'archipel en 1985, avait généré la mise en place d'un système de Formation Professionnelle et Continue provisoire, qui depuis 25 ans est resté figé …
Aussi, à l'issue de ce travail de recherches, nous souhaitons pouvoir réfléchir à l'amélioration de l'accompagnement des publics dans la construction de leur projet professionnel et trouver un moyen d'optimiser l'orientation des publics adultes, dans le but de favoriser les conditions d'accès à la formation et à la qualification de tous localement, y compris des jeunes déscolarisés. Nous pensons la formation professionnelle comme étant une des clés du développement stratégique de l'archipel. Il faut ainsi réfléchir aux moyens d'optimiser le dispositif localement afin d'amorcer objectivement le développement économique et social du territoire, tout en fonctionnant sur un système ouvert, favorisant les contacts avec l'extérieur et le travail en réseaux. Pour cela, il nous faudra dans un premier temps faire le tour complet de ce dispositif de FPC, afin de bien en comprendre le fonctionnement actuel et mesurer ses points forts et ses points faibles. Le travail de recherches mené notamment autour de la dimension orientation, nous permettra d'affirmer ou non l'idée que nous nous en faisons, comme étant l'un des moyens d'optimisation du dispositif.

[Les étapes de cette année de travail nous ont permis de mener cette mission de manière plus « professionnelle », et d'aller chercher notamment les informations suivantes, qui vont nous aider à contextualiser l'archipel dans sa dimension sociale, économique, géographique, politique, institutionnelle et à cerner le fonctionnement actuel du dispositif de FPC.]

# Première partie

## Cadre contextuel et empirique de la recherche

# Présentation

## I Saint-Pierre-et-Miquelon : la France en Amérique du Nord

### ☞Contexte géographique, culturel et socio-économique

L'Archipel de Saint-Pierre-et-Miquelon est situé à 20 km de la côte sud de Terre-Neuve et à moins de 1500 km de Montréal, Ottawa, Boston ou New-York. Plus près encore, se trouvent les provinces Atlantiques du Canada, comme la Nouvelle-Ecosse (Halifax) et le Nouveau-Brunswick (Moncton). La Métropole se situe à plus de 5000 km à l'Est, sur la même latitude que la ville de Nantes. Les géologues voient dans cet ensemble d'îles, l'un des derniers maillons de la chaîne des Appalaches, perdu en mer. Les quatre îles principales sont Saint-Pierre : la plus peuplée où se trouve la ville ; Miquelon (où existe un village du même nom) ; Langlade (reliée à Miquelon par un long cordon dunaire) ; et l'île aux Marins (dépeuplée), dont la reconstruction progressive nous transporte à l'époque de la grande pêche (morues) sur les bancs de Terre-Neuve….

Collectivité territoriale, régie par la loi organique 2007-223, l'archipel compte 6318 habitants (recensement 2007), dont 627 à Miquelon. La population active de l'île de Saint-Pierre, représente 2854 personnes dont 2607 sont occupées professionnellement (recensement 2006). A Miquelon, nous trouvons une population active de 327 personnes dont 256 occupent un emploi.

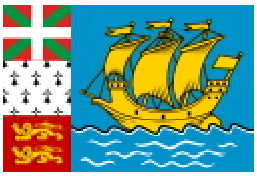
Comme nous l'avons déjà évoqué, le statut de collectivité Territoriale obtenu en 1985, rapproche le fonctionnement de cet archipel, de celui d'un département français du point de vue des structures administratives et politiques.

Localement, nous trouvons un Conseil Territorial, une Préfecture, tous les services de l'Etat en miniature, une députée, un sénateur, deux maires et un Evêque.

Nous avons un vieil hôpital ainsi qu'un neuf en construction, un système de santé et de sécurité sociale gérés localement (pas de carte vitale ici), où les médecins, salariés, s'arrêtent de travailler à 17h (sauf le médecin de garde, fort heureusement).

Les habitants sont en majorité originaires de Bretagne, de Normandie et du Pays Basque, arrivés au XVI siècle pour la pêche à la morue sur les bancs de Terre-Neuve.

Armoiries



Drapeau

Saint-Pierre-et-Miquelon est donc, avant tout, un archipel de pêcheurs même si aujourd'hui la pêche est devenue un métier en voie d'extinction… En effet, en 1992 suite à une décision du Tribunal international de New-York, redéfinissant les frontières maritimes entre la France et le Canada, la crise de la pêche arrive et les usines ferment. Depuis, cette population de pêcheurs a bien du mal à se reconvertir. Le BTP (Bâtiment Travaux Publics) est le secteur de réorientation professionnelle, mais ne fonctionne que de manière saisonnière. De plus, ce secteur d'activité est peu porteur d'avenir puisque l'archipel a une superficie de 242 Km $^2$, mais seulement l'île de Saint-Pierre (la plus petite) et le petit village de Miquelon offrent des opportunités pour le secteur du BTP, opportunités qui s'amenuisent au fil des années.

Ainsi, l'économie de nos îles repose aujourd'hui sur le fait que 40 % de la population travaille dans la fonction publique, avec des salaires indexés, permettant un niveau de vie confortable.

Pour le reste de la population, les salariés du privé sont également nombreux, avec des salaires moins importants mais toujours plus intéressants qu'en métropole au regard du coût élevé de la vie, particulièrement sur les produits alimentaires. Beaucoup de salariés œuvrent sur des postes pour lesquels ils n'ont pas de qualification et où une VAE serait intéressante.

Enfin, 12 % (moyenne annuelle) de la population est au chômage et doit essayer de se réinsérer ou se réorienter professionnellement, considérant que l'activité économique de l'archipel est essentiellement basée sur la saisonnalité et la culture du CDD.

La formation professionnelle et continue devrait donc occuper une place de choix dans cet archipel, notamment enclavé par le fait qu'il faille au minimum emprunter deux avions (dans le meilleur des cas), pour se rendre en métropole ; voyage à coût très élevé : 1300 euros environ.

Heureusement, l'Archipel a ses propres structures destinées à la formation professionnelle et continue : la CACIMA (Chambre d'Agriculture, de Commerce, d'Industrie, de Métiers et de l'Artisanat) organisme consulaire, et L'Association pour la Formation Continue (AFC), pour laquelle nous travaillons depuis 2002 …

## II Le dispositif de FPC de l'archipel : mode d'emploi et spécificités

Le dispositif de Saint-Pierre-et-Miquelon est très différent des systèmes que l'on rencontre en Métropole. En effet, son financement repose essentiellement sur les pouvoirs publics. Il n'existe pas de fonds d'assurances formation sur l'archipel (nous ne possédons pas localement d'OPCA, ni de FONGECIF) et les employeurs sont exonérés de leur obligation contributive à la FPC.

A cette dernière, s'est substituée une taxe locale prélevée par les services fiscaux et versée au budget du Conseil Territorial. Lors de sa création en 1979, le taux de cette taxe a été fixé à 0,5% de la masse salariale brute et n'a pas évolué depuis. Certains secteurs d'activité comme la pêche et l'audiovisuel (RFO) par exemple, ne sont pas assujettis à cet impôt.
Du produit de cette taxe, le Conseil Territorial affecte 210.000€ au financement de la formation professionnelle, abondé par ailleurs par le Ministère de l'Outre Mer, au titre du Contrat de développement 2007-2013 à hauteur de 420.000 €.
C'est donc 630.000 € qui sont réservés au financement de la formation professionnelle à Saint-Pierre-et-Miquelon (SPM), incluant tous les dispositifs qui devraient pouvoir exister localement (VAE, CIF, DIF, BCA, tests psychotechniques AFPA-S2-, achats d'actions collectives de formation, soutien au plan de formation de l'unique compagnie aérienne locale, aide et accompagnement aux projets individuels…), et tous les publics (Demandeurs d'emploi, Salariés en emploi, Salariés en CIF, CDD, CAE etc…, Chefs d'entreprise, Travailleurs indépendants sans salariés, Rmiste inscrits ou non, inactifs…).

Les fonds du Ministère de l'Outre Mer sont versés à la Préfecture qui subdélègue au Service du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (STEFP), qui lui-même verse au budget du Conseil Territorial, au moyen d'une convention globale tripartite. La gestion financière repose entièrement sur le STEFP, et plus particulièrement sur une personne (agent de catégorie B) qui décide des répartitions, lesquelles sont ensuite proposées en séance plénière, de manière automatique, sauf en ce qui concerne les actions achetées aux Organismes de Formation (ces derniers considérant que l'intégralité des fonds devrait leur être versée).
Les « décideurs » sont donc le Préfet et le Président du Conseil Territorial de l'archipel, et à ce titre, il n'y a pas de place pour les partenaires sociaux dans les décisions et dans la mise en œuvre d'une politique territoriale de formation… Ces derniers se positionnent uniquement en tant que payeurs, ce qu'ils n'apprécient pas du tout..

L'archipel ne bénéficie pas non plus de Comité Territorial (Régional) de Coordination de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (CRCEFP), et de ce fait, il n'existe pas de Plan Territorial de Développement de la Formation Professionnelle (PRDF), comme c'est le cas dans toutes les régions françaises et les autres DOM-TOM.
Ainsi, la gouvernance locale de la FPC n'est pas clairement établie, puisque même si cette dernière revient aux régions depuis la décentralisation, le fonctionnement local spécifique qui place l'Etat comme étant le principal financeur (2/3 du budget total relatif à la FPC) rend la mise en place et le pilotage d'une politique de formation assez délicats.
Pourtant comme nous l'avons vu, les moyens humains et financiers existent : 630 000 € de budget annuel dédié à la FPC avec plusieurs acteurs intervenant sur différentes prestations.

**☞ Les acteurs locaux :**

Nous retrouvons les instances décisionnaires et les acteurs « de terrain ». Ces derniers ne sont pas très nombreux sur l'archipel, et se doivent donc d'être des « ultra-polyvalents ».

- La Préfecture
- Le Conseil Territorial
- La Direction du Travail/Emploi
- Le Pôle Emploi
- La Chambre de Commerce, Organe consulaire (CACIMA)
- L'AFC

} Prestataires de Service et Organismes de formation

Localement n'existent pas de Mission Locale, ni de structure de type CARIF ou OREF, d'agence d'intérim ou de maison de l'emploi…. Hormis le Pôle Emploi, la CACIMA et l'AFC, aucune structure n'est accessible localement dans le domaine de l'emploi et de la formation.

**☞ Possibilités de Financement des projets individuels de FPC**

Comme nous l'avons vu, la formation professionnelle à Saint-Pierre-et-Miquelon est financée par le Comité de Coordination de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (CCEFP), co-présidé par le Préfet et le Président du Conseil Territorial. Ce fonds est abondé par le produit de la taxe sur les salaires versée par les entreprises et une participation de l'Etat.
Concrètement, si une demande de formation ne peut trouver réponse localement, il est possible de se former à l'extérieur de l'archipel, en sollicitant une aide du Fonds de la Formation Professionnelle (FFP).

Les règles de prise en charge sont les suivantes :

- Frais de formation pris en charge de 50% à 100%
- Frais de transport plafonnés à 1220
- Participation à la rémunération **(voir tableau annexe 1)**

## III Constats

[Les constats émis ci-après, sont des constats qui ont été « appréciés » dans le cadre de notre travail quotidien au sein de l'AFC, puis approfondis lors de notre stage sur le terrain. Il conviendra évidemment de les vérifier lors de notre travail de recherches, mais cela nous a permis dans un premier temps, de comprendre le fonctionnement actuel du dispositif et d'être en mesure de vous l'expliciter ici. Ce travail était également incontournable afin de pouvoir amorcer les premiers contours de la problématique.]

L'un des principaux constats réside dans le fait que les fonctions et les rôles de chacun des acteurs ne sont pas clairement identifiés au sein de l'organisation de la FPC et du territoire. Ainsi, sur le « terrain », il est très difficile pour une personne de savoir à qui et où elle doit s'adresser en cas de

question de tout ordre, liée à la formation, à l ’information ou à l’orientation. Dans ce dernier cadre, nous l’avons vu, rien n’est proposé pour les publics autres que les jeunes scolarisés, qui, pour leur part, peuvent s’adresser au Centre d’Information et d’Orientation (C.I.O.) du Lycée d’Etat de Saint-Pierre-et-Miquelon.

Des documents réels tels que le Schéma de Développement Stratégique (SDS) initié en 2008 à partir d’une volonté commune des acteurs de tous secteurs, et réunissant différents groupes de travail sur des thèmes précis, renforcent ces constats. De plus, lors d’entretiens exploratoires, nous avons pu avoir accès à une synthèse réalisée en 2008 dans le cadre d’une réflexion sur la FPC à Saint-Pierre-et-Miquelon, synthèse du groupe de travail des socioprofessionnels. Ce dernier document amène des questionnements sur les orientations, les axes stratégiques à définir et la mise en place d’une politique territoriale de formation. Cette démarche démontre bien la volonté des acteurs de mieux mettre en œuvre un dispositif local de FPC ajusté aux besoins du territoire, et nous laisse donc penser que ce dernier comporte des dysfonctionnements... Comment établir et mettre en oeuvre des axes stratégiques ? Par quels moyens et avec quels outils ? Quels moyens techniques et humains peuvent être mis en œuvre et comment réviser le système de financement actuel ? Telles sont les questions qui ont été posées.
Ainsi, notre réflexion concernant le travail de recherches autour de ce mémoire, est née d’un questionnement sur l’évolution d’un dispositif territorial de formation et quelles démarches utiliser pour la mettre en œuvre, sachant que ce contexte d’évolution revêt des paramètres particuliers liés à l’insularité, à l’enclavement, à la conjoncture socio-économique locale, à l’isolement de notre petit archipel, et à la complexité du dispositif de FPC local existant.

Après ces premiers constats « généraux », quelques constats au cœur du dispositif ont dû être amenés, puisqu’il nous fallait regarder de plus près le fonctionnement de ce dernier. [Toujours dans le cadre d’une première démarche exploratoire basée sur de l’observation et avant d’entretenir chaque acteur pour avoir une vision de base objective du dispositif]

### a. Les acteurs de terrain

Présentons d’abord rapidement, les deux structures ciblées précédemment comme étant les acteurs de « terrain » (notons que l’AFC sera présentée de manière plus détaillée dans la troisième partie de ce mémoire, puisqu’il s’agit également de notre lieu de stage) *:*

☞ **L’Association pour la formation continue (AFC)** : Organisme de formation « classique », qui dispense des formations collectives faisant l’objet de la commande publique, et essentiellement des actions de professionnalisation dans le secteur du BTP et le secteur maritime, ajoutés à quelques actions bureautiques et anglais.

Le bureau de l'association est composé de chefs d'entreprises qui ont du « poids » localement, et d'organisations syndicales de salariés dont les dirigeants sont soit chef d'entreprises, soit président de grosses structures (comme par exemple la Caisse de Prévoyance Santé (CPS) qui est localement l'équivalent de la Caisse Primaire d'Assurance Maladie).
Les besoins en formation sont exprimés directement par ces gens auprès du Directeur de l'association, salarié, qui établit son catalogue et le répercute auprès du Service du Travail de l' Emploi et de la Formation Professionnelle (STEFP). Le Président du FEA BTP passe directement commande au Directeur de l'AFC, aux frais du contribuable, pour mettre en place des actions qui sont nécessaires dans l'immédiat afin de pouvoir soumissionner la commande publique en matière de BTP. Le dirigeant de l'UPACS, quant à lui, apparaît comme principalement préoccupé par la conduite de ses entreprises (SPM Télécom entre autres) et par le plan de formation annuel de ces dernières.

D'autre part, l'AFC réalise les prestations dont le public prioritaire est bénéficiaire : Stages de Formation et d'Insertion Professionnelle (SFIP) collectifs et individuels et spécifiques à l'outre mer, la mise en œuvre de l'Atelier de Pédagogie Personnalisée (APP) et particulièrement l' accès aux compétences clefs, les tests d'entrée aux formations AFPA coordonnés par une psychologue AFPA à Caen, etc…. L'AFC réalisait également des prestations de services pour le compte du Pôle Emploi, mais a dernièrement perdu le marché pour non conformité de mise en œuvre du cahier des charges du Cible Emploi. Cet organisme de formation privé étant le seul sur l'archipel, les prestations ont été réalisées ces derniers mois par les conseillères du Pôle Emploi elles-mêmes, sans que ces dernières n'aient pu suivre de formations de professionnalisation pour cela. Ainsi, l'AFC a de nouveau été sollicitée pour prendre en charge ce type de prestation.

☞ **La CACIMA** (dont on ne développera pas les missions générales qui sont similaires à celle d'une Chambre de commerce métropolitaine), de son côté, s'est spécialisée dans les actions de courte durée au bénéfice de ses adhérents (les entreprises et leurs salariés), telles le management, la conduite de projet, la découpe du poisson (pour les deux usines de pêches), la bureautique et la comptabilité…

### b. Constats autour du dispositif de FPC

Nous avons pu noter au travers de la découverte de l'organisation de ce dispositif, le manque d'implication du Conseil Territorial en matière de FPC, qui représente encore une singularité de l'archipel.
En effet, le Service du Travail et de l'Emploi (STEFP), par le biais d'une mise à disposition d'un agent de catégorie B, semble s'être approprié le dispositif qui a été constitué comme suit : Un Comité de Coordination de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (CCEFP), fondé par un arrêté conjoint du Conseil Territorial et de la Préfecture, qui représente une instance de répartition des fonds précités, entre les acteurs économiques. Il se réunit deux fois par an, en juin et en décembre.

Co-présidé par le Président du Conseil Territorial et le Préfet, les membres sont les Organisations Patronales (OP), les Organisations Syndicales (OS), les représentants d'administrations, l'Education Nationale, la CACIMA…. Nous avons noté qu'il n'y avait pas de quorum, pas de vote, et pas de prépondérance de voix. Le secrétariat est tenu par le même agent de catégorie B du STEFP, cité précédemment.

La remontée des besoins se fait au cours de réunions sectorielles organisées une fois par an, durant lesquelles ce dernier agent demande aux participants leurs besoins en main d'œuvre qualifiée (comme nous le disions plus haut, les représentants syndicaux sont des chefs d'entreprises).
Une fois les besoins (majoritairement ceux du BTP) calés avec la commande publique de l'année, les deux organismes de formations qui participent aux débats et aux décisions, proposent leur catalogue. La décision finale a lieu au cours du deuxième comité, en fin d'année. Actuellement, une tentative de modification des périodes est amorcée, afin de permettre aux organismes de formation de mieux planifier leurs activités.

Au cours des ces deux comités pléniers, les axes sont dégagés ainsi :

- Achat d'actions collectives, réparties équitablement entre les deux OF, bénéficiant essentiellement aux salariés d'entreprises. Mais localement, la plupart des gens sont en contrats saisonniers ou contrats de chantier. Ainsi, les personnes intègrent les formations pendant qu'elles sont au chômage, ce qui ne pose aucun problème à la base puisqu'elles ne sont pas financées par les employeurs, mais à la reprise du travail, nous avons noté que ces derniers refusent de prendre en compte les qualifications ou les évolutions obtenues pour les réembaucher. Ainsi, tous les ans, des maçons, par exemple, font des formations payées essentiellement par l'Etat, et restent manœuvres….Cela permet tout de même d'amener une activité aux O.F….

Répartition de l'enveloppe restante :

- 215.000€ en actions individuelles
- 42 857 € pour un soutien au secteur aéronautique
- Environ 8000€ pour les actions d'orientation (ateliers testing AFPA et mission du CIBC pour le Bilan de Compétence Approfondi (BCA), réalisé localement une fois par an sur deux semaines, pour 14 personnes environ. C'est le Pôle Emploi qui finance les Demandeurs d'Emploi, et le Comité pour la Formation Professionnelle qui finance les salariés).
- 25 000€ sont réservés à la VAE (dégagés sans indicateurs puisqu'il n'y a pas de recensement des besoins), mais presque aucune part de ce budget n'est utilisé, ce qui montre la difficulté de mise en oeuvre de ce droit sur l'archipel (pas d'informations approfondies sur le sujet disponibles localement, hors Internet).

- Le CIF et le DIF sont quasi-inexistants dans le budget car jamais sollicités pour les raisons suivantes : pas d'information sur le sujet localement, pas de possibilité de financements du DIF hormis pour quelques structures qui cotisent à des OPCA en métropole, refus de l'employeur de libérer le salarié ….

Il nous est apparu que tous ces manques étaient plus ou moins intégrés dans les aides individuelles, système régi par « la Commission Permanente », sous commission du CCEFP, créée elle aussi par un arrêté conjoint, et détentrice de pouvoirs exorbitants puisque de fait, ses avis valent décision. La Commission permanente se doit également d'être compétente en matière d'emploi.

**☞ La commission Permanente**

Nous retrouvons ici les deux co-présidents : le Président du Conseil Territorial et le Préfet, membres de droit, le Trésorier Payeur Général du Trésor Public, le Chef du Service local des Finances de l'Etat, le chef du STEFP, le Pôle Emploi, et les O.P et O.S par roulement. Peut-être invitée, toute structure susceptible d'émettre un avis technique.
Nous avons de nouveau constaté, qu'il n'y avait pas de quorum, pas de vote et pas de prépondérance de voix. Le secrétariat est toujours tenu par le même agent de catégorie B du STEFP.

Sur le terrain, les demandeurs d'emploi qui souhaitent partir en formation en métropole ou ailleurs, déposent un dossier au Pôle Emploi, qui les accompagne sur le montage administratif. Nous notons qu'il n'y a pas de phase dite « d'orientation » afin de vérifier le projet de l'intéressé, d'évaluer sa position par rapport à son projet, ses motivations, ses attentes, ses objectifs, et pas de moyen de remédiation ou de réorientation proposée, basée sur des indicateurs concrets…
Les autres candidats (salariés et autres) déposent leur dossier au STEFP (toujours au même agent de catégorie B précité). Les dossiers sont examinés en commission, ils ne sont pas anonymes (et localement, tout le monde se connaît), ce qui nous a paru rendre l'objectivité de la décision quelque peu difficile.
Les dossiers sont transmis aux membres avant la commission, et nous avons pu observer que la présence des membres était variable en fonction des dossiers présentés en commission.
Nous avons noté qu'aucune orientation stratégique n'était dégagée annuellement, ce qui amène à financer des départs en formation de tout type, sans vérification ou travail d'orientation en lien avec des indicateurs locaux concrets, dans le domaine de l'emploi. Les OF ne sont pas sollicités pour évaluer la possibilité d'une mise en œuvre locale de parcours individuels de formation. Il nous est ainsi paru que des actions intéressantes qui pourraient profiter à des individus, se retrouvent noyées dans la masse.
Nous avons vu passer des demandes pour des formations en sophrologie, naturalisme, dessinateur de BD, avec peu de perspectives de débouchés localement (les membres ne savent pas si l'intéressé à un

projet de vie sur l'archipel ou ailleurs à l'issue de sa formation, et l'information n'a pas été souvent demandée par un membre).
Le fait de n'avoir aucune orientation ni aucun axe d'intervention, et le fait d'avoir une réunion toutes les 5 semaines, font que le conseil exécutif du Conseil Territorial n'est pas consulté sur ces actions, et nous amène à nous poser la question de la légalité dans ce cadre.

Toutes les actions collectives font l'objet de conventions et les actions individuelles donnent lieu à des remboursements sur factures. Dans le cas de formations au montant trop élevé, (de type : formations de tennis qui coûtent près de 10.000€ par an ), une convention est signée avec l'OF.
Localement, tout est tripartite, le chef de service du STEFP ayant délégation de signature.

### ☞ L'Apprentissage

Nous avons constaté que l'apprentissage avait bien du mal à décoller. En effet, seule la première année peut être, en principe, effectuée à SPM du fait de l'absence d'un CFA localement, et du fait aussi que certains techniques et gestes demandés à l'examen, ne sont pas pratiqués sur Saint-Pierre.
La CACIMA est le centre d'aide à la décision qui recherche les employeurs, négocie les contrats et remet ces derniers au STEFP qui est resté compétent pour l'enregistrement et le paiement des primes à l'embauche (915 €) et à la formation (1820€ par cycle).
Il a été noté que les contrats sont souvent remis en retard et incomplets, ce qui oblige le STEFP d'une part, à demander les éléments, d'autre part à enregistrer des contrats non conformes.
Le lycée d'Etat a introduit une section Centre de Formation d'Apprentis (CFA) pour accueillir les jeunes en alternance et dispenser l'enseignement général ; cette section est financée par le Conseil Territorial..
La subvention est de 45 000 € et récemment le Conseil Territorial a décidé de prendre cette subvention sur les 210 000€ qu'il affecte à la Formation Professionnelle et Continue.
Visiblement, il n'y a pas de contrôle effectué sur l'activité du CFA, ni sur l'utilisation des fonds.
Enfin, il n'y a eu aucun apprenti sur la session 2008-2010 ; 6 sur la session 2009-2011, principalement parce que les entreprises auraient compris qu'outre les primes susmentionnées, elles récupéraient 1500€ versés par Pôle Emploi au titre du plan de relance. Cela a tout de même permis d'ouvrir un peu plus le dispositif local, en matière d'apprentissage… Rappelons, qu'il n'existe pas localement de centre d'orientation pour adulte, en mesure de renseigner et promouvoir ce type de formation.

### ☞ La Mobilité

En outre mer, et donc à Saint-Pierre-et-Miquelon, c'est L'Agence De l'Outre-Mer pour la Mobilité (LADOM) qui intervient sur :

- Le transport : passeport mobilité pour les jeunes de moins de 30 ans, sur une formation AFPA, et en Centre Polyvalent de Formation Professionnelle (CPFP).

En réalité, les formations « agréées » en commission permanente font office d'actions CPFP et parfois, c'est même le transport pour des jeunes qui vont suivre une formation initiale universitaire qui est pris en charge.

- Le Projet Initiative Jeune (PIJ) mensuel : aide attribuée aux jeunes de moins de 30 ans en formation qualifiante de niveau V ou IV, en AFPA, CPFP, etc… d'un montant de 305€ maximum, cumulables avec l'AREF, ou une rémunération Etat, dans la limite de 762€.
- L'aide à l'installation : 762€, une seule fois.

Les aides à la mobilité sont imputées sur les crédits Outre Mer : LADOM finance les passeports et les aides à l'installation, le PIJ est payé par le STEFP ; de même la rémunération des stagiaires n'a pas été transférée au Conseil Territorial, elle reste à la charge de l'Etat, via le STEFP.

Pour conclure cette partie, il nous semble important de préciser qu'un Chef de mission du Groupe National de Contrôle est venu en mai dernier afin d'établir un diagnostic sur le dispositif de FPC de l'archipel, à l'initiative du STEFP et de la Préfecture. Nous l'avons rencontré, et nos constats semblaient converger. Son rapport rendu à l'automne, devrait être éclairant sur les points que nous venons de citer.

D'autre part, des documents réels tels que le Schéma de Développement Stratégique initié en 2008 à partir d'une volonté commune des acteurs de tous secteurs, et réunissant différents groupes de travail sur des thèmes précis, renforcent ces constats. De plus, lors d'entretiens exploratoires, nous avons pu avoir accès à une synthèse réalisée en 2008 dans le cadre d'une réflexion sur la FPC à Saint-Pierre-et-Miquelon, synthèse du groupe de travail des socioprofessionnels (annexe 1). Ce dernier document amène des questionnements sur les orientations, les axes stratégiques à définir et la mise en place d'une politique territoriale de formation. Comment établir et mettre en oeuvre des axes stratégiques ? Par quels moyens et avec quels outils ? Quels moyens techniques et humains peuvent être mis en œuvre et comment réviser le système de financement actuel ?

## IV Le thème de recherche et la question de départ

Ma réflexion de base concernant ce mémoire, est née d'un questionnement renforcé par les constats que nous venons de présenter :

**Comment aider à l'évolution d'un dispositif territorial de formation fonctionnant en système « fermé », et quelles démarches utiliser pour la mettre en œuvre, sachant que ce contexte d'évolution revêt des paramètres particuliers liés à l'insularité, à l'enclavement, à la conjoncture socio-économique locale et à l'isolement d'un petit archipel français ?**

Lors de la lecture des cours universitaires, nous avions identifié dans un premier temps, les thèmes **« Ingénierie de formation » et « Audit et conseil en formation »** comme les **principaux thèmes de**

**recherches** pour ce sujet, puisqu'ils nous semblent offrir au travers de grands axes de travail, les outils clés et pertinents à la mise en œuvre de la question de départ.

Ainsi, afin d'approfondir nos recherches sur la question et la problématique qui découle de ces tout premiers éléments de « terrain », nous allons à présent explorer les données théoriques des auteurs dans les domaines et sous domaines qui touchent les recherches ciblées : l'Ingénierie de formation, la conduite de projet, l'audit et le conseil en formation…

## Seconde partie

# Cadre théorique de la recherche

## I. « Dispositif » de formation et « organisation » : définitions

### Préambule : l'ingénierie de formation

Nous avons choisi l'ingénierie de formation comme axe d'entrée de recherches, parce que sa définition même est forte de sens pour notre questionnement de départ autour de l'optimisation d'un dispositif territorial de formation.

En effet, d'après l'organisme chargé de normaliser les procédures dans les démarches qualités, l'AFNOR, l'ingénierie de formation correspond à un : « Ensemble de démarches méthodologiques cohérentes qui s'appliquent à la conception de systèmes d'actions et de dispositifs de formation pour atteindre efficacement l'objectif fixé. ».

Comme l'indique Thierry ARDOUIN (*L'ingénierie de la formation : démarche d'ingénierie*, unité 2, Master 2 ICF 2010), « la finalité première d'une démarche d'ingénierie quel que soit le domaine, est la recherche d'une optimisation de l'investissement. Les objectifs, du point de vue de l'ingénierie en général, se situent dans une logique **de renforcement de l'efficacité de l'action**, voire de rentabilité ». « L'ingénierie applicable à la formation apparaît ici comme le moyen de réaliser cette finalité. Elle permet à la fois l'architecture de la formation et de donner du sens à l'action de formation en la restituant dans un contexte socioprofessionnel plus large ». Autrement dit, l'ingénierie applicable à la formation ou « ingénierie de la formation », pourrait être une méthodologie globale reposant sur trois niveaux interdépendants et complémentaires.

Selon Yvon Minvielle *(« Repères pour une ingénierie de formation »*, dans Education permanente n° 157/2003-4), nous « pouvons distinguer une ingénierie des pratiques politiques, une ingénierie des systèmes de formation et une ingénierie des pratiques pédagogiques. Ce repérage en trois niveaux, qu'il soit **macro, mezzo et micro**, ou bien **politique, organisationnel et pédagogique** est généralement accepté et partagé par les acteurs de la communauté professionnelle ».

Le but de notre recherche étant basé sur un niveau mezzo, il s'agit bien ici d'une ingénierie des systèmes de formation, dit niveau organisationnel.

Enfin, toujours selon l'AFNOR, rappelons les démarches méthodologiques dans lesquelles l'ingénierie de formation doit s'inscrire : la mise en œuvre d'un **projet** comme « démarche spécifique et rigoureuse de structuration méthodique et progressive d'une réalité à venir ». Cette démarche relève d'une activité de **management** en tant que « mode particulier de **pensée opérationnelle** de traitement d'information, de prise de décisions et d'organisation pour l'action déroulée dans **une organisation** » et comprend donc dans ses dimensions, la « **Conduite de projet** » : « Identifier les modalités concrètes, techniques, de mise en œuvre d'un projet toujours unique. ».

Ainsi, il nous a fallu nous attacher à définir et comprendre, ce que sont un dispositif de formation, une organisation, et ce que représente la conduite d'un projet…

### a. Dispositif de formation

La notion de dispositif est, selon la définition donnée par le petit Robert : « Un ensemble de moyens disposés selon un plan. »

Dans le domaine de la formation, il s'agit, selon J. MARTIN et E. SAVARY *(« Formateur d'adultes* », Chronique sociale. Lyon. 1996*)*, « de moyens mobilisés de façon coordonnée pour assurer à des personnes l'accès à un savoir, à un niveau de qualification, et leur permettre de développer leurs compétences sociales et professionnelles. »

Si nous détaillons les éléments constitutifs d'un dispositif de formation, nous trouvons :

- Des acteurs mobilisés, dont les rôles, missions, responsabilités et marges d'autonomie (constituant leur pouvoir) convergent vers la réalisation des objectifs visés par la formation (qualification, obtention d'un diplôme, développement de compétences …)
- Une instance de pilotage pour suivre la mise en oeuvre et réguler au regard des résultats obtenus, le processus de formation en ajustant notamment les interventions des différents acteurs.
- Une combinaison de moyens matériels (locaux, machines, matériels, logiciels…) pédagogiques (méthodes, techniques, outils).

Organisés selon des principes qui par analogie pourraient s'inspirer d'une partie de la trilogie structurante de la tragédie théâtrale (unité de temps, de lieu et d'action), ces éléments peuvent être relatifs :

- Au temps, selon le rythme choisi : formation concentrée sur une seule période ou en alternance, répartie sur plusieurs séquences espacées)
- A l'espace : un ou plusieurs lieu(x), en présentiel et/ou à distance.
- Aux modalités de regroupement : en groupe et/ou individuel
- Aux pratiques personnelles et professionnelles.

Ainsi, à partir de ces derniers paramètres, peuvent apparaître au sein d'un dispositif de formation, une ou plusieurs modalités de formation que l'on peut regrouper autour de deux axes : le rapport aux pratiques (le degré de prise en compte des pratiques professionnelles et personnelles par le dispositif), l'acteur de la conduite de l'action (le degré de responsabilité laissé à l'apprenant ou au formateur sur la définition des objectifs, du parcours dans son rythme, mes méthodes et outils utilisés).

Pour compléter et parfaire cette analyse des différents modes de formation, nous citerons les quatre critères d'analyse proposés par Thierry ARDOUIN (« *Apprentissage et formation »*, cours de Licence Sciences de l'éducation) *:*

- Les lieux de formation (en centre de formation, en entreprise (sur le lieu, le poste de travail,), à domicile.

- Le lien entre le formateur et l'apprenant (rapport au temps et à l'espace) : plus ou moins de proximité de distance-présentiel, face-à-face direct- à distance : lien plus ténu – Relation en continu –Relation discontinue, ponctuelle.
- Accès aux contenus de formation : dépendant directement de l'intervention du formateur pu indépendant de l'action immédiate du formateur : c'est l'apprenant qui va chercher et obtenir les contenus par lui-même, hors du face-à-face pédagogique.
- La position de l'apprenant par rapport au groupe : dépendante ou indépendante
- Par rapport aux objectifs de formation
- Par rapport à la mise en oeuvre des apprentissages (au même moment, la même chose que l'ensemble du groupe : objectifs différents : intérêts personnels, professionnalisation).

Nous avons ainsi relevé plusieurs définitions au dispositif, comme celles de Peraya, Linard, Ardouin, Martin et Savary, et nous donnerons encore celle de B.Fusulier et P.Lannoy qui nous semble la plus représentative : « Le dispositif est l'occasion d'une distribution de l'intelligence, celle du dispositif se partageant avec celle de l'individu », et de défendre qu'« un dispositif à une fonction de cadre organisateur à l'action. Il procède à des mises en ordre qui soutiennent l'action de l'individu ». Comme le fait Y.Minvielle[2], c'est aussi identifier qu'« un dispositif est un assemblage de cinq ressources : des ressources matérielles, des ressources financières, des ressources humaines, des ressources compétences mais aussi la ressource qui compte le plus : la ressource **management**, c'est–à dire la capacité à assembler toutes ces ressources pour que ça fonctionne. »

### b. Organisation : Définition

Au vu de cela, nous devions vérifier s'il est possible **d'identifier un dispositif territorial comme une organisation** afin de pouvoir explorer ensuite la notion de management en tant que ressource potentielle.

Après nos lectures sur la sociologie des organisations et l'intervention psychosociale, il nous a semblé que le fonctionnement même d'une organisation, ses modes de gestion et d'évolution, pouvaient s'appliquer à un dispositif territorial de formation professionnelle. En effet, même si dans un premier temps, l'organisation est pour J.M PERETTI (*Dictionnaire des Ressources humaines, Vuibert, 2001, p.162),* « la construction de la structure de fonctionnement et de direction de l'entreprise », elle représente également « L'action consistant à agencer divers éléments en vue d'obtenir un résultat déterminé », et enfin « un ensemble humain structuré orienté vers la réalisation d'objectifs déterminés. »

P.BERNOUX dans *« Sociologie du changement »* (Paris, Editions du Seuil), considère l'organisation comme : « un ensemble construit par des acteurs, qui intègrent les contraintes comme éléments de la stratégie. ». L'auteur cite à cet effet M.CROZIER et E.FRIEDBERG, lesquels décrivent l'organisation comme un phénomène autonome, un « construit » et non une « réponse » ; ces derniers critiquent ainsi

2. MINVIELLE, Y., Repères pour l'ingénierie de formation, Edu.permanente n° 157/2003/4.

les théories considérant l'individu - ou le groupe - « dans le vide », c'est-à-dire simplement à partir de ses besoins pris dans l'absolu, indépendamment des stratégies qu'il développe et de l'organisation à laquelle il appartient.

Ainsi, de nombreux auteurs apportent leurs contributions sur la définition d'une organisation, et nous avons particulièrement retenu celle d'Edgar MORIN (« La méthode », Ed. Le Seuil, *Paris, 1977)*, cité par Jacques MELESE : « *Approches systémiques des organisations* », Les Editions d'Organisations, 1992 (première édition en 1979).) : "L'organisation est l'agencement de relations entre composants ou individus qui produit une unité complexe ou système, dotée de qualités inconnues au niveau des composants ou individus. L'organisation lie de façon inter-relationnelle des éléments ou événements ou individus divers qui dès lors deviennent les composants d'un tout. Elle assure solidarité et solidité relative, donc assure au système une certaine possibilité de durée en dépit de perturbations aléatoires".

**Suite à ces définitions, il nous est apparu qu'un dispositif territorial de formation est bien une organisation**. Ainsi, pour compléter ces définitions et notamment approfondir celle de l'AFNOR sur l'Ingénierie de formation, il nous faut maintenant nous diriger vers la notion **de projet et le concept de conduite de projet.**

### c. Projet et conduite de projet :

Selon D.Possoz (Cours Conduite de projet et qualité, Master II ICF, Rouen, 2010, CNED) : « Le terme **« Projet »** est fréquemment employé dans nos contextes d'action pour décrire une tentative dans laquelle un certain nombre d'activités sont menées afin d'atteindre un objectif particulier. » Mais de quels types de projets peut-il s'agir ?

Toujours selon D. Possoz : « Une typologie des projets rencontrés dans le secteur de la formation peut-être dressée, selon trois types dans une logique emboîtée du micro au méso : celle des pratiques pédagogiques, qui relèvent de l'ingénierie pédagogique ; celle des dispositifs de formation (ingénierie de formation), des politiques sociales (ingénierie sociale). ». Les sociologues utilisent aussi « cette forme de contextualisation [en ce qu'elle] permet d'articuler les dimensions formelles et relationnelles de la structure sociale, pour mieux définir les contraintes auxquelles sont soumis (ou les opportunités dont bénéficient) les membres d'une unité économique et sociale. » (d'après E.Lazega).
Ainsi, dans le champ de la conduite de projet, nous nous intéresserons plus particulièrement au type 2 : le projet de dispositif, qui est le « Terrain privilégié de l'ingénierie de dispositif (de formation, d'insertion, …) la conception et le pilotage d'un cadre d'actions destiné à faire face à une insertion, à trois niveaux possibles : **territorial, sectoriel et micro-social**. ».

Face au contexte particulier du dispositif territorial de Saint-Pierre-et-Miquelon, **l'approche territoriale** dans la conduite de projet, nous est apparue pertinente afin de pouvoir répondre au mieux

aux enjeux posés par l'enclavement et l'insularité de l'archipel et arriver à un fonctionnement adéquat et approprié du dispositif. Ainsi, voici comment se décline : « l'approche territoriale » selon le même auteur : « Dans un « bassin » géographique, un « pays », un territoire », il s'agit d'analyser les caractéristiques socioculturelles qui « marquent » le terrain d'une population, dans ses dimensions historiques, économiques, sociologiques, culturelles… ; Recenser les données démographiques : pyramides des âges, flux migratoires, catégories socioprofessionnelles… qui « habitent » cet espace temporel ; identifier les « acteurs » et les réseaux sociaux qui les structurent ; situer les projets de développement, les dynamiques en œuvre, les freins et les atouts. Poser la problématique de la formation (objets, populations cibles, localisation, moyens disponibles/requis…). A ce niveau, conduire un diagnostic de territoire, par exemple, constitue un projet en tant que tel, mené selon une méthodologie ad Hoc .»

## II. Changement organisationnel et processus de management

### a. Changement organisationnel

Face à tous ces éclairages théoriques, une nouvelle question s'est posée : Le changement organisationnel est-il applicable à un dispositif territorial de Formation Professionnelle ?

Il nous est donc apparu dans un premier temps, que le mode de fonctionnement d'un dispositif « global », avec tous ses acteurs, ses rôles, ses règles et les contraintes socio-économiques auxquelles il doit faire face et répondre, font de ce dernier une « organisation ». Partant de cette théorie, et toujours dans le contexte d'évolution du dispositif territorial de formation, nous nous sommes donc intéressée de plus près au concept de « changement organisationnel » et les pistes d'évolution que cela introduit. De quoi parle-t-on exactement quand on évoque le « changement organisationnel » ?

Le sens commun répondra d'un changement dans l'organisation. Cette réponse est insatisfaisante car elle ne dit rien, entre autres, sur ce qu'est le changement, ce qu'il vise et qui le souhaite.

Tenter une définition du « changement organisationnel » au-delà du sens commun, c'est s'en faire une représentation plus précise et donc déjà mieux le cerner. C'est aussi être capable de le reconnaître dans sa spécificité et en faire un objet d'études. Pour construire cette définition, deux disciplines complémentaires ont été mobilisées : le management d'une part et la sociologie d'autre part.

**Pour le management, le changement est stratégique**

Les ouvrages que j'ai consultés emploient l'expression « changement organisationnel » quand ils abordent le changement, mais c'est souvent pour évoquer l'impérieuse nécessité pour toute organisation d'évoluer : « la dynamique et la complexité croissantes de notre environnement ne permettent plus de concevoir des organisations fixes, immuables. Ces dernières n'auraient aucune chance de survivre face à l'insécurité, l'instabilité et le développement de leur milieu » (PROBST, MERCIER, BRUGGIMAN et RAKOTOBARISON, *« Organisation et management »*, Tome 2,

*« Gérer le changement organisationnel »,* p.12, Paris, Editions d'Organisations, 264p*),* mais aucun de ces ouvrages ne définit directement le changement organisationnel.

Y-F LIVIAN dans « *Organisation, théories et pratiques* » chez Dunod, présente indirectement des éléments de définition à l'occasion du chapitre intitulé : « L'accompagnement des changements organisationnels », où il précise les caractéristiques des interventions d'accompagnement du changement qu'il définit comme un ensemble d'actions menées auprès d'une organisation et « ayant pour but de l'aider à progresser vers un objectif de changement fixé par ses dirigeants » :

- « elles (ces interventions d'accompagnement) concernent un **changement finalisé**, correspondant à un certain moment, à des objectifs plus ou moins partagés mais exprimables. »
- « Elles sont centrées sur **l'évolution des attitudes et des comportements, considérée comme la base des diverses transformations à effectuer**. Les modifications de procédures et de règles n'interviennent que pour soutenir cette évolution, et ne constituent pas les seuls moyens utilisés. »
- « elles engagent de façon directe et active la direction générale de l'entreprise… »
- « elles sont effectuées selon un **processus** se déroulant avec des **degrés variables d'activités**, sur une **période** relativement **longue** et visant **un effet à long terme**, même si des résultats tangibles peuvent être obtenus très rapidement ».

I.FLOGLIERINI-CARNEIRO dans *« Organisation et gestion des entreprises »* chez Dunod, aborde le changement organisationnel et écrit « la transformation de l'organisation est faite à partir d'un diagnostic qui met en évidence les nouvelles opportunités et les menaces d'évolution de l'environnement ainsi que les forces et les faiblesses de l'organisation actuelle pour y faire face. Le choix des changements nécessaires doit être envisagé comme une **approche stratégique**… La stratégie interne prévoit la nouvelle organisation, les nouvelles pratiques, voire les nouveaux comportements nécessaires pour assurer la compétitivité de l'entreprise vis-à-vis de ses concurrents. La définition des changements tient compte également de leur mise en place. Il faut prendre en compte les **compétences** des membres de l'organisation, leurs valeurs et leur volonté de favoriser la concrétisation des nouvelles orientations.

Plusieurs aspects sont à souligner dans l'approche de ces deux auteurs :

- **Le changement se fait à partir d'un diagnostic de la situation**
- **La définition des objectifs du changement est un choix de la direction et fait partie d'une approche stratégique.**
- **Les objectifs visent une évolution à terme sur un ou plusieurs aspects de l'organisation** : la structure, les procédures, le management, la culture, qui passe par une évolution des comportements et des attitudes. (cf : « *les quatre grandes familles, ou leviers : La socio-dynamique du changement »,* Paris, Editions d'Organisation.)

- **La stratégie** adoptée pour atteindre ces objectifs tient compte de la situation interne avant le changement, notamment des compétences du personnel, de leurs valeurs et de leur volonté d'adhérer aux nouvelles orientations.
- **Le changement** se traduit concrètement par la réalisation par les personnes concernées d'une **série d'actions ou procédures nouvelles**, dans le cadre de l'exercice de leur activité professionnelle, s'étalant sur une période déterminée.

**Pour la sociologie, le changement est un processus**

Dans notre effort de définir le changement organisationnel, P.BERNOUX apporte une contribution importante en posant une question fondamentale dans l'introduction de son livre *« Sociologie du changement »* (Paris, Editions du Seuil) : « Le changement en général et le changement dans les organisations en particulier sont des objets difficiles à appréhender. Qu'appelle-t-on changement en effet ? ». Cette question est riche d'interrogations, doit-on en effet considérer que le changement est effectif lors de la prise de décision du dirigeant, lors de la réalisation des actions nécessitées par le changement, ou bien encore lorsqu'il est entré dans les « habitudes » des personnes concernées et qu'il est devenu pérenne ? La réponse que l'auteur propose peut se décomposer en deux volets :

- Se référant à N.ALTER, il engage à remplacer le terme de changement par l'expression **« processus de changement »**, mettant ainsi en avant l'importance de la dynamique de transformation, de la durée du changement et également l'inévitable incertitude de son aboutissement réel par opposition aux objectifs visés par la direction. Selon P.BERNOUX, le changement est à comprendre comme un processus continu à conduire par le responsable, visant l'émergence d'une nouvelle forme de l'organisation s'articulant avec l'existant, mais dont l'issue exacte est incertaine. En effet, certaines **orientations** peuvent s'avérer **différentes** de ce qui avait été imaginé par l'initiateur.
- D'autre part, sur la réalisation du changement, P.BERNOUX la présente comme un double **apprentissage** de la part des personnes impliquées : l'apprentissage de nouvelles manières de faire, d'exécuter son travail, et, également, l'apprentissage de nouvelles relations, de nouvelles manières de coopérer. Ces deux apprentissages sont indissociables et aboutissent à des modifications des **« règles du jeu entre acteurs, c'est-à-dire le système de relations de l'organisation ».**

Le changement serait donc un processus d'apprentissage par les acteurs de nouvelles manières d'agir et de coopérer. Il ne deviendrait effectif qu'avec une modification adéquate de règles habituelles de travail et des relations entre les acteurs concernés par le changement. Son aboutissement est incertain, tant sur les éléments de la situation de travail (procédures, relations, …) qui vont évoluer, que sur le sens de l'évolution conforme à ce qui est attendu par celui qui initie le changement ou non.

**Le rôle déterminant des acteurs**

Comme le remarque Eric ALBERT et Jean-Luc EMERY dans *« Le Manager est un psy »* (p 84, Paris, Editions d'Organisations) : « de nombreux changements d'organisation ou de processus se font sans blocage, sans retard, sans technologie élaborée pour accompagner le changement », il n'en reste pas moins évident que chacun peut citer plusieurs exemples de changements organisationnels, parfois mêmes simples en apparence, qui ont échoué. »

Comment comprendre cet apparent paradoxe ? Qu'est-ce qui se joue dans les changements organisationnels qui va conditionner leur réussite ou leur échec ?

Dans son livre *« Sociologie du changement »* (2007, Paris, Editions du Seuil), Philippe BERNOUX se fixe comme objectif d'analyser les multiples causes du changement et présente ce dernier comme «le résultat d'une combinaison entre un ensemble de forces, les contraintes [de l'environnement], les institutions et les acteurs, où se mêlent domination et liberté », définissant ainsi ce qu'il nomme **les trois racines du changement : l'environnement, les institutions et les acteurs**.

L'auteur, cependant, ne donne pas la même importance aux « racines » ainsi désignées. Il s'appuie sur deux cadres théoriques, **l'individualisme méthodologique et l'interactionnisme**, pour désigner les acteurs comme jouant un rôle central dans le changement.

- Le paradigme de l'individualisme méthodologique qui postule que « tout phénomène social résulte de comportements individuels » lui permet d'affirmer que tout changement ne sera effectif que si les personnes concernées acceptent les mises en œuvre, c'est-à-dire « en comprennent et en acceptent le sens en font l'objet de leur action. ». les acteurs ne sont donc pas soumis passivement aux contraintes, ils ont un rôle actif dans les changements, **ils en sont la clé**.
- Avec le cadre théorique de l'interactionnisme, P.BERNOUX, après avoir défini les interactions comme les échanges entre les membres d'une société, présente la dynamique du changement comme le résultat de l'évolution des interactions entre les personnes concernées. Les acteurs construisent donc les changements à travers leurs interactions.

P.BERNOUX affirme que les acteurs sont la racine fondamentale du changement effectif, qu'ils construisent sa réalité concrète et opérationnelle à travers leurs interactions, à condition qu'ils le comprennent et acceptent de le mettre en œuvre.

Grâce à ces éléments relatifs au changement organisationnel, tels que partir d'un diagnostic, définir des objectifs visant une évolution, actions, procédures nouvelles, processus de changement, systèmes de relations entre acteurs, les trois racines du changement piliers même d'un dispositif territorial de formation professionnelle et continue, mais également le rôle incontournable des acteurs, nous nous sommes interrogée sur la mise en œuvre du changement, ou comment, dans un premier temps, évaluer les objectifs et comment les atteindre…

### b. L'organisation et le management par (les) processus

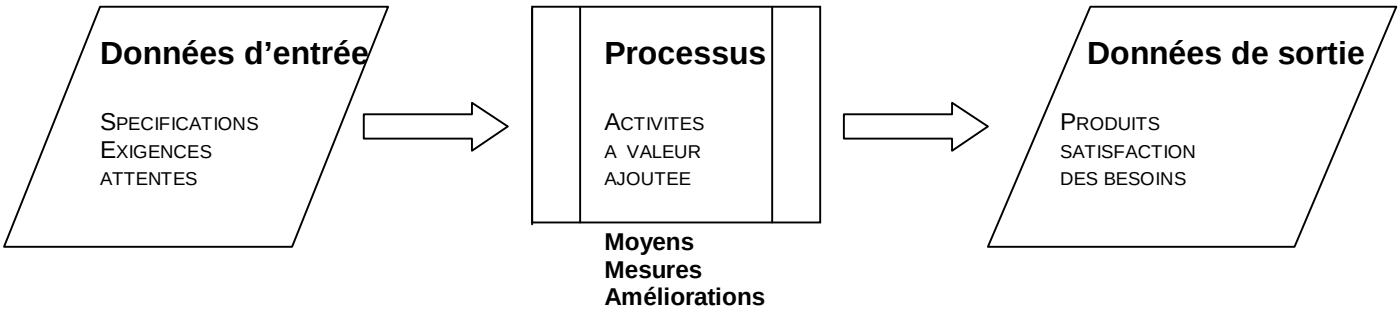
Toutes ces « étapes » théoriques nous ont amené à dire qu'il est possible d'appliquer la ressource management dans le pilotage et la gestion d'un dispositif, et nous avons ciblé notamment le concept **d'organisation par les processus** (approche processus), afin de voir si conduire le « projet » dans le cadre d'un **processus de management**, est pertinent.

Pour D. Possoz et M.Ravitsky, l'organisation par les processus se définit comme suit **:** « Dans un système de management de la qualité : Mise en place, utilisation systématique et pilotage d'une organisation permettant :

- de réguler une politique énoncée et
- d'atteindre des objectifs d'amélioration permanente des produits et/ou services achetés par les clients. ».

Mais qu'est-ce qu'un processus et comment se définit le management par processus ?
Selon Mongillon. P et Verdoux., dans L'Entreprise orientée processus: aligner le pilotage opérationnel sur la stratégie et les clients, AFNOR, 2003 **:** « Un processus est un ensemble d'activités orientées en interaction qui transforme des éléments d'entrées en éléments de sortie […]. Le management par processus se définit comme le résultat d'un travail d'équipe permettant d'identifier, de partager, de clarifier et d'améliorer les pratiques créatrices de valeur par les clients, les actionnaires, le personnel, la collectivité et les partenaires d'une organisation. […]. L'approche processus et la démarche qualité sont associés depuis de nombreuses années. ».
Les auteurs proposent la démarche suivante pour l'alignement des processus : Etape 1 : cartographier les processus ; Etape 2 : Choisir les processus clés ; Etape 3 : Déployer les objectifs sur les processus clés ; Etape 4 : Manager les processus ; Etape 5 : **Mettre en oeuvre l'approche processus** ; Etape 6 : Communiquer sur les résultats.

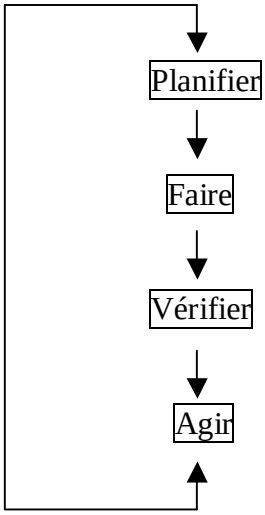
Pour mieux investir ces données, nous avons cherché à comprendre concrètement ce que représente **l'approche processus**. D. Possoz et M.Ravitsky en ont fait un schéma :




L'approche processus amènent les avantages suivant :

- Définir *(comprendre+décrire)* et satisfaire les exigences

- Définir la valeur ajoutée d'un processus
- Mesurer la performance/efficacité/efficience
- Amélioration continue possible (en utilisant la roue de Deming ou PDCA) de manière rétroactive :




(Roue de Deming)

Pour l'approche processus, des questions clés sont à poser :

↔ Quelles activités pour quel résultat ?

↔ Quelles responsabilités déléguées ?

↔ Quels moyens attribués ?

↔ Quels risques, quels aléas *(action préventive)* ?

↔ Quels objectifs-qualité *(politique qualité)* ?

↔ Quels indicateurs *(mesure et amélioration)* ?

↔ Quelles interfaces avec les autres processus ?

Cette dernière question nous a amené à chercher la typologie des processus. Toujours selon D. Possoz et M.Ravitsky, nous apprenons que : « Selon l'usage des « qualiticiens », les processus sont classés en 3 catégories », parmi lesquelles nous retrouvons le Processus de management :

- **Processus de réalisation des produits (R)**

  Relation-client, conception, approvisionnement, ordonnancement, réalisation

- **Processus support (S)**

  Ressources Humaines, matérielles

- **Processus de management (M)**

  Politique, planification des objectifs qualité, évolution de l'organisation, mesure de la satisfaction des clients.

Pour synthétiser, voici la procédure « norme » à suivre : **Processus et ISO 9001** (AFNOR) :

- **Identifier les processus** nécessaires au Système de Management
- Déterminer le **séquencement et les interactions** de ces processus

- Attribuer les responsabilités déléguées
- Assurer la disponibilité et la circulation des **informations**
- Mettre en œuvre la **surveillance et l'analyse** de ces processus
- Définir des **objectifs** d'amélioration de la qualité et les **planifier**. **Mettre en œuvre les actions** qui permettent de les atteindre.

Enfin, l'approche par les processus est évidemment liée à la gestion de projets et la démarche qualité. Ainsi, comme nous le confirment les auteurs :

- ✓ « Adopter l'approche par les processus dans une organisation : c'est un projet.
- ✓ Considérer le Projet comme un processus : la conception.
- ✓ Améliorer chaque processus : un micro-projet… »

Ces différentes phases nous ont amené des éclairages sur comment optimiser le fonctionnement d'une organisation, comment définir et satisfaire ses besoins, comment mesurer sa performance, et comment améliorer et maintenir une démarche qualité.

Mais comment mesurer et évaluer le dispositif actuelle (d'où l'on part), pour savoir vers « quoi» nous devons aller ?

## III. L'audit de formation : définitions, caractéristiques, démarches et posture …

### a. Définitions

« La logique d'évaluation fait désormais partie intégrante de toute activité professionnelle. Cette évaluation s'appuie notamment sur des **audits** pour réaliser des bilans, des **diagnostics** ou garder trace d'une situation qu'elle soit particulière ou au contraire régulière. De même, les décideurs et dirigeants font appel à des conseillers ou des missions de conseil pour asseoir ou prendre leurs décisions. Les **choix stratégiques, ou de régulation**, s'appuient alors sur des données recueilles et des préconisations. De fait, l'audit et le conseil ont envahi la sphère politique, sociale et professionnelle. ».
Suite à nos lectures de cours et d'ouvrages, c'est aux co-auteurs de « *L'audit de formation* » chez DUNOD, Messieurs T.ARDOUIN ET S.LACAILLE, que nous avons emprunté ce dernier passage. Cela nous a orienté vers une solution possible, et ce qui nous a semblé pouvoir être un outil d'évaluation puis d'aide au développement d'un dispositif territorial de formation professionnelle et continue : l'audit.
Ces mêmes auteurs définissent l'audit comme : « Une démarche spécifique d'investigation et d'évaluation à partir d'un référentiel, incluant un diagnostic et conduisant à des recommandations », et proposent la figure suivante relative à : **l'intervention psychosociale dans les organisations (figure 1.3-p.31) :**

Diagnostic Evaluation Audit Conseil

----------CONSEIL----------

Afin de compléter cette première approche, nous avons également repris deux définitions tirées du cours de *: « Audit et Conseil en formation »,* Master II ICF 2010, qui font suite à celle de l'audit, donnée précédemment :

***Diagnostic*** : "Conclusion formulée après déroulement d'un processus d'investigation et d'évaluation. Dans le déroulement d'une mission d'audit, le diagnostic correspond au moment où les constatations faites sont suffisantes pour énoncer un problème en indiquant sa nature, ses causes, ses conséquences effectives ou possibles ".

***Evaluation*** : ce terme aux significations souvent floues et extensives peut être défini selon les quatre approches suivantes :

1. Opération visant à préciser, sur les bases de critères et références retenues, la valeur attribuable à un objet, un résultat, un potentiel.-
2. **Détermination et estimation des points forts et/ou faibles d'un système, d'une organisation face à des sources de dangers ou d'opportunités**
3. Appréciation circonstanciée du degré de réalisation d'une politique, d'un projet ou d'un programme.
4. Phase dans la démarche de l'audit qui fait suite à l'investigation et à l'analyse, qui permet de mesurer les écarts entre les prescriptions (système de référence) et les réalisations par l'entité auditée afin d'en souligner les impacts et leurs conséquences.

Ainsi, toutes nos étapes de réflexion et de recherches nous renvoient à une question : est-ce que l'audit est un outil clé dans le cadre de l'évaluation, l'analyse et le développement d'un dispositif de formation ? Quelle démarche suivre ? En quoi consiste plus précisément un audit ?

### b. Rôle de l'audit

D'après Guy Le Boterf, Paul Dupouey et François Viallet *(« Audit de la Formation Professionnelle »,* les Editions d'Organisation, 1990, p.24-25*)*, l'audit est « un examen systématique, à partir d'un référentiel de critères explicites, d'un système de formation (plan, action ou dispositif), de ses résultats et de ses effets, afin d'identifier les problèmes qui se posent et de prendre les décisions appropriées à leur résolution ». Trois idées sous-tendent cette définition :

1. L'auscultation systématique, l'examen méthodique à la fois des effets et du fonctionnement. La préoccupation de ne rien laisser au hasard est primordiale.
2. L'utilisation d'un référentiel de critères explicites : c'est essayer de rendre plus objectif possible le cadre de références. Il s'agit bien de définir des points de repères qui permettent de

dire s'il y a écart, dysfonctionnement, contradiction, incohérence, problème entre la situation recherchée et réelle. La construction d »un référentiel constitue un acte essentiel de l'audit. Sans référentiel, on ne saurait parler d'audit.

3. Une démarche au service du management : cela sous-entend que l'audit ne se limite pas au constat. Il aide à résoudre des problèmes actuels ou prévisibles, il débouche sur des propositions opérationnelles, il contribue à la prise de décision et réalisation de projets.

Nous retrouvons là aussi pour Jacques SOYER *(« Fonction formation »,* Ed.organisation, 2003, p.114), les idées clés qui renforcent cette définition de l'audit : **l'audit peut porter sur la totalité du système ou l'une de ses parties** ; il suit une méthode qui lui permet de n'oublier aucun élément ; il étudie le fonctionnement interne, mais également les sorties du système (les résultats attendus et les effets dont certains ne sont pas prévus) ; il nécessite la présence d'un référentiel qui doit être préalablement construit ; il permet de découvrir des dysfonctionnements ; il ne se contente pas seulement de mettre à jour ce qui ne va pas mais il **propose des solutions** ; **il est finalisé, il répond à des buts fixés au départ**.

Cette idée reprise par T.ARDOUIN *(« Audit et conseil en formation »,* unité 4, Master II ICF Rouen 2010), est la première des quatre caractéristiques d'un audit en formation : « un travail négocié » puis « sur une situation concrète », « qui est regardée, analysée, décrite par rapport à un contexte, un référentiel, une situation souhaitée, des résultats et des effets …, avec des critères explicites », « en vue d'une aide à la décision ».

Ainsi, nos recherches continuent de répondre pleinement à notre questionnement de base. Il nous faut donc poursuivre en intégrant les caractéristiques d'un audit efficace, puis les étapes d'une démarche d'audit.

### c. Caractéristiques d'un audit efficace

Avant d'exposer les étapes de la démarche d'audit proposées par T.ARDOUIN, voyons les conditions et caractéristiques d'un audit efficace selon G. Le BOTERF, P. DUPOUEY et F.VIALLET *(« Audit de la Formation Professionnelle »,* Editions Organisation, 1990, p.52-73 *)* qui nous semble faire une étude exhaustive pour une bonne réalisation de cette pratique.

**2. Un audit au service de la décision**

L'audit débouche sur un diagnostic, une formulation de problèmes à résoudre, il est donc plus qu'une description générale de la situation. Il est aussi, plus qu'une activité de contrôle et s'exerce à donner des possibilités de décision en distinguant l'urgent, l'important, le prioritaire. Il a une approche explicative et compréhensive du système. L'auditeur décrit et explique par une recherche structurée, fondée sur des indicateurs explicites mais aussi scrute la situation de l'intérieur qui indéniablement le propulsera dans le domaine du subjectif.

**2. Un audit dynamique et prospectif**

Le diagnostic doit être complété par un pronostic des problèmes qui peuvent survenir. Il faut donc prendre en compte l'environnement actuel mais aussi l'histoire antérieure pour déterminer les effets de rémanence. Il est une démarche itérative qui nécessite autant d'allers - retours nécessaires entre les diverses étapes de la démarche. Même s'il ne pourra réduire à zéro la marge d'incertitude que connaît toute situation en évolution, l'audit cherchera à déterminer la stratégie qui aura le plus de chance d'aboutir à un résultat souhaitable et possible.

**3. Un audit participatif et éducatif**

Ici, les auteurs font la démonstration que plus les acteurs du système audité participent à la démarche, plus ils auront de possibilités de s'approprier les recommandations qui émaneront de l'audit.

**4. Une relation d'écoute extérieure mais engagée**

L'extériorité du consultant chargé de l'audit facilite l'indépendance de son point de vue, mais ne signifie pas sa neutralité, car son indépendance est limitée par un contrat négocié au départ avec le commanditaire et sa liberté d'observation et d'appréciation se confortera à la loi de récurrence (loi qui sous-tend que l'idée que nous nous faisons de nous-mêmes contribue à nous transformer conformément à cette représentation, de même que l'idée que nous nous faisons de la réalité sociale concourt à la modifier, alors que nous pensons seulement l'observer.)

**5. La mobilisation d'un cadre de référence riche et pertinent :**

L'audit doit utiliser les critères appropriés tels que les critères de pertinence, de conformité, d'efficacité, d'efficience, de cohérence et d'opportunité. A ce propos, J. SOYER *(« Fonction formation »,* Editions Organisation, 2003, p.120*)*, rajoute un critère qui mesure l'adaptabilité du système (réactivité, souplesse) qui nous semble important d'appréhender pour réaliser un audit. Les acteurs soulignent aussi que l'audit n'est pas seulement affaire de techniques mais aussi un acte de culture.

**6. La reconnaissance de la complexité de ses acteurs**

Les auteurs montrent en quoi l'approche systémique peut-être une approche intéressante dans un audit avec la reconnaissance nécessaire des acteurs. De plus, l'auditeur utilisera des outils diversifiés. Il combinera les techniques formalisées avec les situations informelles, et combinera les techniques d'entretien avec les techniques d'observation.

**7. La prise en compte de l'attitude du système audité**

Elle permet d'obtenir la stratégie d'intervention selon si l'attitude des acteurs du système audité est résistante, passive, prudente, entreprenante ou innovatrice.

Cette approche théorique nous ouvre des pistes autour des outils pour auditer, des limites qui existent dans ce cadre, mais également du rôle déterminant des acteurs. Maintenant que nous avons pris en

compte tous ces paramètres, la question de la mise en œuvre des démarches dans l'audit fait surface. Quelles sont-elles ?

### d. Démarches dans l'audit

Même si l'on voit le rôle déterminant des acteurs dans le concept de changement organisationnel, et combien ce concept semble applicable à un dispositif territorial de formation, il est bien dit par I.FLOGLIERINI-CARNEIRO dans *« Organisation et gestion des entreprises »* chez Dunod, que « la transformation de l'organisation est faite à partir d'un diagnostic qui met en évidence les nouvelles opportunités et les menaces d'évolution de l'environnement ainsi que les forces et les faiblesses de l'organisation actuelle pour y faire face ». Mais comment évaluer, quelle(s) approche(s) utiliser pour analyser, puisque « Le choix des changements nécessaires doit être envisagé comme une approche stratégique »… ?

**Les étapes de l'audit**

T.ARDOUIN propose des étapes qui selon nous, intègrent les caractéristiques efficaces énoncées ci-dessus (les écrits à produire dans le cadre d'un audit, sont soulignés dans le schéma)- **(Annexe 2).**

En complément de ce que nous venons d'exposer pour réaliser un audit et, comme le souligne chaque auteur cité, il nous faut trouver des grilles de lecture qui nous permettront de rendre intelligible la situation étudiée.

**D'autres outils pour auditer ? : Des grilles de lecture pour analyser la situation**

Ainsi, au travers de ce cadrage théorique, il nous apparaît que la première étape pour réussir un audit, est d'appréhender la demande et les enjeux dans lesquels il a été formulé. « Un problème bien posé est déjà à moitié résolu » prétendait Aristote. C'est pourquoi, il nous semble indispensable de se doter de grilles de lectures pour analyser et comprendre la situation rencontrée.

G. Le BOTERF, P. DUPOUEY et F. VIALLET mettent en avant dans les caractéristiques d'un audit efficace, la reconnaissance nécessaire de la complexité de la situation et de ses acteurs. Ainsi, il nous a semblé intéressant d'étudier l'approche systémique d'une situation (complexité de la situation) et l'approche stratégique d'une situation (reconnaissance des acteurs), stratégie plusieurs fois évoquée au fil de nos recherches relatives à la sociologie des organisations et au management.

**L'approche systémique**

Dans un premier temps, ce sont les recherches du biologiste L.Von . BERTALANFFY (1968) (cité par H.MASSA *« Fondements de la pratique de l'approche systémique en travail social »*, Les Cahiers de l'Actif n° 3088/309, p.9*)*, qui l'ont conduit à penser qu'un organisme est en lui-même un système, c'est-à-dire un ordre dynamique de parties et de processus en interaction mutuelle. Cette idée semble être au centre de la « Théorie Générale des Systèmes », laquelle est à l'origine de la pensée systémique. Avec la théorie générale des systèmes, une nouvelle manière de gérer les problèmes et

rapports entre la personne et son milieu est mise en évidence. Celle-ci s'appuie sur de nouveaux concepts, théories et propositions correspondant à une autre conception du monde : l'approche systémique. Voici quelques définitions dont je ne peux faire l'économie et qui caractérisent le système : « un complexe d'éléments en interaction donc en mouvement, ce qui suppose forces et énergie » (L.Von Bertalanffy-1972) *; « Organisé en fonction d'un but » (J. de Rosnay (1975))* ; Un système constitue « une unité globale organisée d'interrelations entre éléments, actions, individus » (correspondant également à un dispositif territorial de formation).

Ces définitions reprennent respectivement les trois principes énoncés par T.ARDOUIN lorsqu'il définit le système : **le principe d'interaction, le principe de rétroaction et le principe de totalité.** Ces caractéristiques contribuent à expliquer le fonctionnement des ensembles. Le système constitue donc un tout cohérent et indivisible, c'est-à-dire qu'une modification de l'un de ses éléments produit la modification des autres éléments et du système tout entier. Ceci indique que le système est plus que la somme de ses éléments, que les interactions entre les éléments comptent autant que les éléments eux-mêmes. Il est fait appel à la notion de réciprocité des interactions et d'interdépendance. Le tout devient primordial. Il s'agira de négliger les éléments au profit de la structure et d'aller ainsi au cœur de la complexité du système. En corollaire à la notion de totalité, le principe de non-sommativité montre qu'un système n'est pas la somme de ses éléments : son analyse par segments isolés aboutirait à le détruire en tant que système. L'analyser dans sa complexité organisée, c'est-à-dire dans sa structure, c'est tenir compte, de sa « gestalt ». Par cette approche systémique, comme le mentionne T. ARDOUIN, le consultant cherche à décrypter l'organisation, son système, ses sous-systèmes, ses buts et à mettre en relation son analyse avec les objectifs de la mission d'audit. Mais comme il a été dit auparavant, l'approche systémique n'est nullement réductrice ni antinomique avec d'autres démarches. Le consultant dégagera donc : les intrants de l'organisation ; les extrants (ou sortants, c'est-à-dire le « produit » de l'organisation ; le(s) sous-système(s) de l'organisation ; le(s) sous-système(s) individuel(s) ; l'organisation formelle (organigramme, procédures, techniques…) ; l'organisation informelle (les habitudes, normes sociales, pratiques culturelles…) ; la politique sociale et culturelle de l'organisation ; le contexte ou environnement de l'organisation.

**L'approche stratégique**

Marc DENNERY *(« Piloter un projet de formation »* ESF, 2003, p.41-51*)* propose une démarche en cinq étapes pour effectuer une analyse stratégique de la situation. Cette démarche s'appuie essentiellement sur l'analyse stratégique que nous devons à Michel CROZIER qui fait la démonstration que toute organisation est un construit social portée par les acteurs qui la composent.

- ✓ Etape 1 : Découvrir le spectre : il s'agit de visualiser « l'ensemble des acteurs qui vont intervenir dans le système de formation (l'initiateur, le commanditaire, le chef de projet

formation, l'organisme de formation, les formateurs, la hiérarchie, les subordonnées, les bénéficiaires, les collègues de travail…).

- ✓ Etape 2 : Identifier les risques et opportunités pour chacun des acteurs : il s'agit de voir si le système formation dans son changement comporte pour eux des risques ou des opportunités pour déterminer quelle va être leur attitude.
- ✓ Etape 3 : Déterminer les zones d'incertitudes et ceux qui les maîtrisent ; ces zones peuvent être au niveau de la maîtrise du budget, du contenu de la formation, du choix de l'organisme prestataire, de la disponibilité et du choix des apprenants, du transfert pédagogique, de l'information sur le projet de formation, de l'ingénierie de formation et l'ingénierie pédagogique.
- ✓ Etape 4 : Evaluer les ressources émanant du pouvoir des acteurs ; l'idée que les acteurs peuvent avoir dans le projet de formation des opportunités stratégiques et maîtriser des zones d'incertitudes cruciales, mais pour autant pourront-ils vraiment influencer la réussite du projet ? Ils énumèrent les 4 types de ressources stratégiques : l'expertise (savoir rare, maîtrisé et *nécessaire* à l'organisation (c'est bien ce dernier aspect qui peut donner un pouvoir à l'acteur), le contrôle des règles (c'est la capacité que possède un acteur de jouer avec les règles) ; le contrôle de l'information ; les liaisons du système (celui qui détient des relations privilégiées). Il énumère aussi trois types de relations stratégiques : l'opposition entre les acteurs, leurs alliances ou la négociation qu'ils peuvent opérer.
- ✓ Etape 5 : Imaginer les stratégies et coalitions possibles. Il s'agit de pronostiquer ce qui va se passer. En d'autres termes, quelle va être la stratégie adoptée par chaque acteur au cours du projet de formation ? L'intérêt de ce modèle sociologique de M.CROZIER ne résiderait pas selon Marc DENNERY « dans la justesse de ses résultats théoriques mais plutôt sur son aspect pratique et simple à utiliser » pour étudier la faisabilité d'un projet de formation en amont, voire d'anticiper les risques potentiels au cours du dispositif. Ainsi, nous pourrions résumer l'analyse stratégique en étapes :

    1. Partir d'un problème précis
    2. Identifier les acteurs impliqués à la résolution de ce problème
    3. Spécifier la nature de leurs relations
    4. Caractériser les enjeux pour chacun d'entre eux
    5. Repérer les ressources et contraintes de chaque acteur
    6. Reconstituer la rationalité du comportement de chacun des acteurs.

Maintenant que nous avons pu prendre connaissance du déroulement, des outils et de la démarche à suivre pour réaliser un audit, en tant que « chercheurs en herbe », nous nous interrogeons légitimement sur la posture à tenir pour l'auditeur. En effet, quelle identité professionnelle doit-il tenir ?

### e. La posture de l'auditeur

Selon T. ARDOUIN, « Par posture, nous entendons la façon dont l'individu se tient dans la position repérée, donnée et/ou prise. La posture renvoie alors aux attitudes et aux comportements dans le rôle professionnel. ». G. Le BOTERF, P. DUPOUEY et F. VIALLET *(« Audit de la Formation Professionnelle »,* les Ed.Organisation, 1990, p.52-73) offrent également quelques pistes de réflexion portant sur la posture de l'auditeur et les caractéristiques inhérentes à son identité professionnelle :

Quand ils parlent du référentiel professionnel que peut proposer l'auditeur, le choix des caractéristiques dépend très directement des leçons que l'auditeur aura su tirer de ses expériences. **L'auditeur n'est pas neutre, il engage l'audit par son référentiel** ; quand ils parlent de la formulation des problèmes au sein du diagnostic, les problèmes n'existent pas en eux-mêmes ; ils n'existent que par rapport aux individus qui les désignent comme tels ; nous les posons à partir de notre point de vue, de nos critères, de nos systèmes de valeurs, de notre histoire. L'opération de **diagnostic** n'est donc **pas neutre**.

Quand ils parlent de l'approche compréhensive du système : cette approche exige de l'auditeur une attitude très ouverte, une grande capacité à se décentrer pour se mettre à la place de l'autre. C'est de l'intérieur que l'auditeur pourra comprendre la logique des données implicites. Quand ils parlent de la position d'indépendance de l'auditeur : mais cette indépendance, cette liberté d'observation et d'appréciation ne signifie pas sa neutralité. Dans l'observation du vivant et de complexité, l'objectivité n'exclut pas la subjectivité. L'auditeur doit alors prendre conscience de son impact inévitable qu'il exerce, à l'inverse il doit prendre conscience également des effets sur lui-même des réactions du milieu sur lequel il intervient. Enfin, quand ils parlent de la mobilisation d'un cadre de références riche et pertinent où ils font appel à la mobilisation de ressources culturelles de l'auditeur car celui-ci certes s'emploie à utiliser des techniques : mais l'audit de formation est aussi un art. L'auditeur travaille avec sa personnalité, sa sensibilité, son intuition. La richesse des informations obtenues dépend non seulement des instruments qu'il emploie, mais également de la confiance qu'il inspire.

### f. La référentialisation

Le concept de référentialisation semble prendre de l'importance dans le champ socio-éducatif. T.ARDOUIN *(« Ingénierie de la formation pour les entreprise »,* DUNOD 2003) note que dans ce domaine, « la référentialisation a abouti à l'élaboration de trois référentiels : **emploi, compétences et formation** ».

Gérard Figari, avec la sortie en 1994 de son ouvrage *« Evaluer : quel référentiel ? »* aux éditions De Boeck Université, Bruxelles, 1994) met en débat la question de la référentialisation dans le domaine de l'évaluation des dispositifs de formation, thème qui touche à l'origine de nos recherches.

Ainsi, Anne JORRO *(Evaluation de la formation, des dispositifs et des actions de formation CNED/UR, 2001*) considère la référentialisation comme une approche spécifique de l'audit qu'elle

attribue à Gérard Figari. En effet, dans le cadre d'une étude relative à l'évaluation de la formation des dispositifs de formation, elle distingue trois approches de l'audit :

**1. L'approche de Michel BERNARD** *dans « Audit de formation : de la conception à la pratique »*, (Education permanente, n°91, 1987, p.9 à 29), qui considère l'audit comme « une procédure construite et négociée visant à un moment donné, un examen systématique d'une situation définie et articulée à son contexte en vue de l'identifier, de la caractériser, de la vérifier et de la signifier, et d'engager l'émergence d'orientations et de scénarios ouverts ». Intégrant les deux acceptations de l'audit : le contrôle et l'évaluation, M. BERNARD rend compte des tensions qui caractérisent la démarche entre contrôle et évaluation. L'expert s'appuiera sur cinq dimensions : **Conformité** : prescrit/réalisé– **Efficacité** : objectifs/résultats – **Efficience** : ressources/résultats-**Pertinence** : en référence au projet – **Cohérence** : en référence au contexte.

**2. L'approche de Guy Le BOTERF** : pour Anne JORRO, cette démarche est proche de celle de M. BERNARD car G. Le BOTERF y donne une définition stratégique de l'audit en relevant sa capacité à résoudre les problèmes par « auscultation systématique ». Ainsi « l'audit est un examen systématique, à partir de critères explicites, d'un système de formation (plan, action, dispositif), de ses résultats et de ses effets afin d'identifier les problèmes qui se posent et de prendre les décisions appropriées à leur résolution ». Les normes utilisées rappellent les dimensions complémentaires de BERNARD : **Norme de conformité, d'efficacité, de cohérence, de pertinence, d'efficience, d'opportunité.**

Comme la formation n'est pas seulement un investissement social mais un investissement productif à moyen terme et qu'elle contribue au projet d'entreprise, l'évaluation de formation est conceptualisée comme une démarche de management. Ce modèle est largement repris dans le champ de la formation. Le contrôle initial évolue vers le conseil. L'expertise combine bilan et conseil.

**3. L'approche de Gérard Figari** : Anne JORRO observe que « Figari préconise une démarche de référentialisation, c'est-à-dire de négociation du référentiel d'évaluation avec les acteurs concernés par l'audit plutôt que d'arriver avec un référentiel déjà là. En réalité, l'évaluateur possède une structure de départ dans laquelle il fera évoluer les critères ».

Après les considérations générales sur le rapport entre référentialisation et audit, il me faut découvrir et comprendre la définition que G. FIGARI donne de la référentialisation :

**« La référentialisation consiste à repérer un contexte et à construire, en le fondant sur des données, un corps de références relatif à un objet (ou une situation) par rapport auquel pourront être établis des diagnostics, des projets de formation et des évaluations… La référentialisation veut être une méthode de délimitation de référents et se distingue en cela du référentiel qui désigne, lui un produit fini, et plus exactement une formulation momentanée de la référentialisation ».** *(« Evaluer : quel référentiel ? »*, De BOECK Université, 1994, p.48).

Une autre originalité de la contribution de G. FIGARI est de mettre en évidence l'apport des concepts de modèle « système » dans la définition de la référentialisation. L'approche modèle aboutit à

reconstruire le réel en utilisant une organisation simplificatrice des données autour d'une construction abstraite. Quant à l'approche systémique, elle conduit à considérer la référentialisation comme un ensemble de procédures qui tendent notamment à fixer comme préalable la définition des finalités du système à traiter, à retraiter et réguler les informations selon le principe de la boucle de rétroaction, et à traiter la complexité. Interprétant le concept de la référentialisation T. ARDOUIN *(« Ingénierie de formation pour l'entreprise »,* DUNOD, Paris 2003, p.96) écrit : « la référentialisation est une lecture de la réalité, une modélisation qui permet de mieux la comprendre et l'appréhender. Une reconstruction de la réalité qui n'est jamais donnée directement à voir et qu'il faut analyser, disséquer et reconfigurer…**si la référentialisation est la méthode, le référentiel est le produit de cette démarche.** »

Après avoir visité le champs de l'audit, nous avons souhaité faire des recherches sur le thème de l'orientation : qu'elle soit éducative, professionnelle, et continue…

## IV. L'orientation en FPC

Comme nous l'avons amorcé dans nos constats et notre questionnement de départ, la dimension orientation professionnelle nous paraît être un élément incontournable, tant dans le cadre d'une politique territoriale en matière de formation professionnelle continue (Macro), que d'un dispositif territorial en FPC (Mezzo). Ainsi, pour étayer cette idée, il nous a d'abord fallu nous interroger sur le définition de l'orientation dite professionnelle, et sur sa place en FPC….

### a. Définitions

L'orientation professionnelle est née en France à l'issue de la première guerre Mondiale, dans une période de mutation et de crise économique. Il s'agissait de faciliter l'entrée dans la vie active des adolescents, sortant de l'enseignement primaire. Puis, le développement de l'orientation scolaire et professionnelle n'a pas été uniforme…

Cependant, selon P.Carré et P.Caspar (« *Traité des sciences et des techniques de la formation* », p.524, Dunod, 2ème édition, 2009) : « Au cours du vingtième siècle, l'orientation a été institutionnalisée et ses missions définies par les pouvoirs publics. Des associations diverses se sont données des fonctions d'aide à la formation et à l'orientation des adultes. Si l'orientation a été considérée par rapport à des finalités professionnelles, les principaux atouts de son développement se sont d'abord situés dans l'interaction avec le système éducatif et notamment avec la formation professionnelle continue. […] ».

Ainsi : « L'expression « orientation éducative », appliquée à l'adulte, renvoie d'abord à une diversité de pratiques développées dans des cadres institutionnels variés ou intégrées à des dispositifs d'accueil de jeunes adulte ou d'adultes en quête d'aide à l'insertion professionnelle ou d'accompagnement de transitions professionnelles. L'usage du terme « orientation » contient un présupposé fort : l'affirmation conjointe de l'interdétermination du devenir humain et de l'emprise possible de l'homme

sur la gestion de ce devenir. La référence « éducative » signifie de manière implicite que les médiations sociales proposées se justifient par la reconnaissance d'une certaine incompétence de l'adulte à résoudre par lui-même ses propres problèmes et comporte l'hypothèse que des interventions externes peuvent contribuer à réduire celle-ci et à accroître par là même ses chances d'adaptation à des situations professionnelles nouvelles. On notera toutefois que la centration sur la vie professionnelle n'exclut pas que les actions d'orientation puissent concerner des problèmes touchant la vie personnelle et sociale, associés à l'activité ou à la carrière professionnelle ou traitant du projet humain bien au-delà de l'activité salariée (l'orientation tout au long de la vie). »

Dans cet ouvrage, on note également que **la législation de la formation continue** et de l'éducation permanente, a **mis en évidence la nécessité d'une orientation continue**, celle-ci apparaissant comme l'un des **moyens de gérer l'alternance entre formation et vie professionnelle et les continuités et discontinuités dans et entre ces périodes de vie**. Toutefois l'expression de cette nécessité a pu changer de nature en même temps que les conceptions et les modes de réalisation de la formation continue.

**Orientation professionnelle : Définition juridique** (d'après www.pratiques-de-la-formation.fr)

Aujourd'hui, la loi sur l'orientation et la formation tout au long de la vie, votée en octobre 2009, stipule que toute personne a le droit « d'être informée, conseillée et accompagnée en matière d'orientation professionnelle ». Le texte organise un service public de l'orientation tout au long de la vie en précisant que celui-ci doit « garantir à toute personne l'accès à une information gratuite, complète et objective sur les métiers, les formations, les certifications, les débouchés et les niveaux de rémunération, ainsi que l'accès à des services de conseil et d'accompagnement en orientation de qualité et organisés en réseaux. »

### b. Aspects pratiques

L'orientation professionnelle constitue un outil essentiel pour "sécuriser les parcours" professionnels, pour accompagner les "passages" qui peuvent conduire à la reprise d'une formation, à un changement de poste ou encore à une reconversion. L'attente en matière d'aide à l'orientation est vive. La création d'une Délégation interministérielle à l'orientation, en septembre 2006, ainsi que la publication d'un "Schéma national de l'orientation et de l'insertion professionnelle" en mars 2007, témoignent de la mobilisation politique sur cette question. Des acteurs multiples interviennent sur le champ de l'AIO (Accueil, Information, Orientation), avec pour conséquence un certain manque de cohérence d'ensemble et de lisibilité pour le grand public. Définir ce qu'est un "professionnel de l'orientation" est d'ailleurs un exercice difficile, tant les pratiques de terrain recoupent des domaines variés. La professionnalisation des acteurs de terrain, praticiens de l'orientation des jeunes, mais aussi des adultes a été récemment étudiée. Certaines structures ont mis en œuvre d'ambitieux plans de formation à

destination des conseillers. Les relations partenariales qu'un grand nombre de structures entretiennent fréquemment sont également un élément de professionnalisation. Mais aujourd'hui, un des enjeux majeurs pour les organisations chargées de l'orientation réside dans le travail en réseau, et différents projets témoignent d'une prise de conscience collective de la nécessité de travailler ensemble. Il est à noter que c'est également une priorité européenne, dans le cadre de la mise en œuvre de la "stratégie de Lisbonne". Et l'orientation tout au long de la vie" est un des axes retenus pour la présidence française de l'Union européenne, en 2008.

### c. L'orientation vers des horizons partagés :

« On assiste depuis quelques années à un intérêt nouveau sur les problématiques d'Accueil, Information, Orientation (AIO) de la part des différents niveaux politiques (régional, national, européen). Différents travaux témoignent de cette volonté politique et font apparaître des points de vue convergeant vers une forme de consensus à la fois sur le diagnostic et sur les axes d'amélioration attendus dans ce secteur […]. Si l'on peut se réjouir de cette reconnaissance de l'intérêt et de l'importance de l'orientation Professionnelle pour les individus comme pour le système de formation et d'emploi, il paraît également nécessaire de saisir l'opportunité des travaux qui s'ouvrent pour s'interroger sur les questions d'ordre politique, organisationnel, technique et éthique que pose la mise en œuvre de ces orientations. ». (« *Regards croisés sur des pratiques d'orientation tout au long de la vie* », Champ contre champ, Editions Espace Formateurs, p 30).

**Construire une ingénierie spécifique pour les dispositifs d'orientation :**

« Le terme même d'orientation professionnelle peut prêter à confusion. Selon qui l'emploie ou le contexte dans lequel il est utilisé, il peut désigner tour à tour un champ complet et toutes les activités qu'il recouvre ou des prestations proprement dites, un processus ou bien un résultat.

Une ingénierie, au sens d'une conception globale sous tous ses aspects techniques, économiques, sociaux et financiers, devrait permettre d'identifier et de formaliser les différents actes techniques, d'en définir les contours, d'en re-préciser les contenus et les exigences. Se doter d'un référentiel commun permettrait de resituer l'ensemble de l'offre de services dans un cadre. Ce travail est un préalable à l'élaboration de cartographies ou de répertoires.

Les professionnels de l'orientation doivent être en capacité, plus clairement qu'aujourd'hui, de définir, de formaliser, de conceptualiser leurs apports, leur offre de services, leurs prestations, et ce, dans leur diversité. Seul un travail d'ingénierie approfondi peut permettre d'identifier, autour de quelques grandes fonctions centrales, **la place que chacun occupe et sa contribution dans ce processus en tant que professionnel de l'orientation en relation avec l'ensemble des acteurs.** (Accueil ? Information ? Diagnostic du besoin ? Prestations de conseil en emploi ? en formation ? en orientation ? en insertion ? bilan ? Evaluation ? etc.…).

En effet, les autres attentes qui pèsent sur l'orientation sont, on le sait, nombreuses et souvent décrites comme paradoxales au carrefour de préoccupations d'ordre politique, économique, social, psychologique.

Différentes catégories d'acteurs sont impliqués à des titres divers dans le processus d'orientation ( familles, entreprises, structures de formation initiale ou continue, publics, etc.). de ce fait, la clarification attendue de ce travail d'ingénierie est d'autant plus nécessaire que les attentes sont multiples et complexe : régulation du marché du travail, entreprises ne parvenant pas à trouver les salariés dont elles ont besoin, égalité d'accès à l'emploi des femmes et des hommes, plans sociaux, anxiété des familles quant au devenir de leurs enfant, etc.., autant de problématiques sociales aiguës qu'en tant que professionnels de l'orientation, nous ne pouvons ignorer et dans lesquelles nous devons prendre toute la place qui est la nôtre ( rien que la nôtre).

Nos interventions en tant que structure d'orientation se situent toujours dans un processus continu où il y a un amont et un aval. **Nous apportons notre contribution en mobilisant des compétences professionnelles spécifiques mais toujours en interaction et donc en interdépendance avec d'autres dont l'orientation n'est pas forcément le métier. »** (Tiré de : « Regards croisés sur des pratiques d'orientation tout au long de la vie », Champ contre champ, Editions Espace Formateurs, p 31 et 32).

Ce cadrage amené par ces auteurs sur la définition, la représentation et la place de l'orientation en formation professionnelle et continue, nous a apporté des éclairages sur pourquoi et comment cette dernière est mise en œuvre, et l'importance de ses fonctions au sein d'un dispositif, d'un réseau et même de la société.

◆

Après ces recherches et ce cadrage théorique sur les champs du management, de l'audit et sur l'orientation en FPC, il nous fallait ensuite appliquer ces techniques, ce savoir-faire et ce savoir-être, afin de vivre et mettre en oeuvre concrètement la teneur de ces compétences professionnelles, par le biais de notre mission de terrain.

◆

# Troisième partie

## Recherches de terrain et résultats

# I Objet de la recherche

## a. La problématique

Au fil des recherches et de nos lectures, nos choix ont évolué parce que certaines données et certains auteurs ont éclairé notre questionnement et aidé à identifier un cheminement.

La question de départ était en effet de savoir, comment développer un dispositif territorial de formation, basé sur un système « fermé ». Mais il fallait ajouter à cela, le contexte particulier identifié précédemment comme : « Quelles démarches utiliser […], sachant que ce contexte d'évolution revêt des paramètres spécifiques liés à l'insularité, à l'enclavement, à la conjoncture socio-économique locale et à l'isolement de notre petit archipel. » (cf : page 11).

Nos recherches théoriques couplées aux constats et à notre réflexion de base, nous ont aidé à aboutir à une problématique plus ciblée que notre questionnement de départ. Ainsi, nous avons dû d'abord sélectionner le niveau d'entrée de notre problématique, à savoir Macro, Mezzo ou Micro. Question difficile puisque nous souhaitons améliorer le fonctionnement de ce dernier (Mezzo), mais est-il possible de le faire sans prendre en compte la dimension politique du sujet (Macro) et les bénéficiaires (Micro)… ? Qu'est-ce qui, dans l'entrée par l'Ingénierie de formation est donc ciblé ? Enfin, quel type de développement cherche-t-on à optimiser : Qualitatif ou quantitatif ?

Ainsi, au travers de ces questions et des réponses que nous avons eues à fournir, nous avons abouti à la problématique suivante :

***Dans un contexte d'insularité et d'enclavement, quelles démarches méthodologiques issues de l'ingénierie des politiques et dispositifs de formation, peuvent aider au développement qualitatif d'un dispositif territorial de FPC disposant d'une autonomie locale ?***

☞ Cette problématique mérite selon nous d'être traitée, parce que posée comme cela, elle amène un angle d'attaque croisant les dimensions Macro, Mezzo et Micro, et propose donc de faire le tour de la question et de prendre en compte, le contexte (insularité et enclavement), le système (dispositif), les bénéficiaires (dimension qualitative), la place des acteurs (Ingénierie du dispositif) et les décideurs (Ingénierie des politiques).

De plus, nous sommes dans un contexte d'évolution de la FPC en France avec la nouvelle loi n°2009-1437 du 24 novembre 2009, sur la formation et l'orientation professionnelles tout au long de la vie. S'interroger aujourd'hui sur le dispositif de FPC inhérent à un petit territoire comme Saint-Pierre-et-Miquelon, amène à se poser des questions sur comment évaluer notre fonctionnement et notre dispositif actuel, afin d'aller vers ce qui est attendu et répondre aux « normes » imposées par le gouvernement dans le cadre de la loi (notamment pour le maintien et l'égalité des droits des bénéficiaires sur tous les territoires français). Mais, cela oblige également à poser des objectifs, en

fonction des besoins identifiés pour le territoire. Cela nécessite donc une démarche d'évaluation du dispositif et engendre la mise en place d'outils efficients.

☞ Le deuxième intérêt de cette question est pour nous, l'optimisation d'un système de FPC qui comporte nombre d'enjeux face aux constats qui ont été précédemment posés.
En effet, nous sommes sur un territoire français isolé, avec des contraintes de proximité sociale et d'éloignement de la Métropole, avec un système spécifique et particulier de gouvernance et de financement. Ici, la FPC est sans nul doute une des clés de sortie de plusieurs problématiques liées au développement même du territoire, et répondant notamment à celle relative à l'enclavement que nous connaissons depuis toujours. Traiter cette problématique veut dire, qu'au delà du mode de gestion et des outils qui seront préconisés pour son évolution, des enjeux plus « politiques » pourraient aboutir : dans le cadre du développement de la coopération régionale avec le Canada pour la FPC par exemple, et la mise en lien par le biais de partenariats avec des régions, facilitant l'intégration à des réseaux métropolitains et ouvrant de nouveaux horizons pour les bénéficiaires.

☞ Enfin, traiter cette problématique oblige à maîtriser le fonctionnement actuel du dispositif et ses moyens d'évolution et donc à rencontrer tous ses acteurs afin de dresser un diagnostic, et en parallèle, investir des dimensions théoriques et pratiques pour mettre en place des outils d'évolution adéquats, basés sur une approche territoriale.

Comme on le voit ici, les enjeux sont multiples et cette problématique posée, nous amène vers des hypothèses qui pourraient représenter, au travers de la rédaction de ce mémoire pilotée par l'Université de Rouen, des réponses objectives. L'aboutissement des recherches tant théoriques que de terrain, pourrait engendrer l'élaboration d'un outil local pratique d'aide à la décision, à l'orientation de la FPC sur le territoire, et d'aide à la définition et à la mise en œuvre d'axes stratégiques de développement. Basé sur des dimensions humaines, sociales, théoriques, pédagogiques, financières, culturelles (…), cet outil pourrait ainsi permettre d'apporter des préconisations structurées et adaptées, fondées sur de l'existant, pour une évolution adéquate et efficiente du dispositif actuel, tant pour les bénéficiaires que pour les acteurs et les décideurs.
☞ Dans le cadre de la posture de soi, traiter cette problématique nous amène à prendre alternativement la posture d'un **chercheur, puis d'un auditeur et enfin d'un conseiller** en FPC. Ainsi, nous avons concrètement à mettre en œuvre, les données, concepts, outils avancés dans les cours universitaires et dans les multiples ouvrages d'auteurs que nous avons lu sur le sujet, et notamment celui de ACRE, qui amène justement le fait de pouvoir investir et appliquer les quatre étapes de l'ingénierie de formation (selon T.ARDOUIN) : Analyser, Concevoir, Réaliser, Evaluer .

### b. Hypothèses de recherches

**H.1** En faisant un état rétrospectif de la question de recherche, nous nous sommes basée dans un premier temps, sur des concepts amenés par différents auteurs, au cours de nos travaux de recherches théoriques.

Si nous avons choisi l'ingénierie de formation comme axe d'entrée de recherches (p.16), c'est parce que sa définition même, est forte de sens pour appuyer la problématique que nous avons souhaité traiter. En effet, comme nous l'avons vu, la terminologie AFNOR positionne l'ingénierie comme étant un « Ensemble de démarches méthodologiques cohérentes qui s'appliquent à la conception de systèmes d'actions et de dispositifs de formation pour atteindre efficacement l'objectif fixé. ». Rappelons donc les démarches méthodologiques dans lesquelles elle doit s'inscrire afin de faire le rapprochement direct avec notre problématique et notre première hypothèse : une mise en œuvre d'un **projet** comme « démarche spécifique et rigoureuse de structuration méthodique et progressive d'une réalité à venir » ; cette démarche relève d'une activité de **management** en tant que « mode particulier **de pensée opérationnelle** de traitement d'information, de prise de décisions et d'organisation pour l'action déroulée dans **une organisation** » et comprend donc dans ses dimensions, la « **Conduite de projet** » : « Identifier les modalités concrètes, techniques, de mise en œuvre d'un projet toujours unique. ».

Ainsi, nos recherches ont été induites par les éléments relevés au fil de nos lectures dans ce champ et ont amené cette première hypothèse :

**Hypothèse 1 : Le dispositif territorial de FPC est un projet qui doit être piloté au travers d'une approche territoriale et d'un processus de management.**

Dans un premier temps, nous avons concrètement défini ce qu'est la **notion de dispositif**, et avons donc relevé plusieurs définitions, dont celle de B.Fusulier et P.Lannoy qui rappelons-le, est de dire que : « Le dispositif est l'occasion d'une distribution de l'intelligence, celle du dispositif se partageant avec celle de l'individu » et de défendre qu'« un dispositif à une fonction de cadre organisateur à l'action. Il procède à des mises en ordre qui soutiennent l'action de l'individu ». Comme le fait Y.Minvielle (« *Repères pour l'ingénierie de formation* », Edu.permanente n° 157/2003/4), c'est aussi identifier qu'« un dispositif est un assemblage de cinq ressources : des ressources matérielles, des ressources financières, des ressources humaines, des ressources compétences mais aussi la ressource qui compte le plus : la ressource **management**, c'est–à dire la capacité à assembler toutes ces ressources pour que ça fonctionne. »

Au vu de cela, nous avons vérifié par le biais des recherches théoriques, s'il était possible **d'identifier un dispositif territorial comme une organisation** afin de pouvoir utiliser ensuite la ressource management. En effet, après nos lectures sur la sociologie des organisations et l'intervention

psychosociale, il nous a semblé que le fonctionnement même d'une organisation, ses modes de gestion et d'évolution, pouvaient s'appliquer à un dispositif territorial de formation professionnelle. Ainsi, de nombreux auteurs apportent leurs contributions sur la **définition d'une organisation**. Cependant, rappelons ici celle d'Edgar MORIN *(« La méthode »*, Ed. Le Seuil, Paris, 1977), cité par Jacques MELESE(« *Approche systémique des organisations* », Editions d'Organisation): "L'organisation est l'agencement de relations entre composants ou individus qui produit une unité complexe ou système, dotée de qualités inconnues au niveau des composants ou individus. L'organisation lie de façon inter-relationnelle des éléments ou événements ou individus divers qui dès lors deviennent les composants d'un tout. Elle assure solidarité et solidité relative, donc assure au système une certaine possibilité de durée en dépit de perturbations aléatoires".
Suite à ces définitions, nous avons pu conforter l'hypothèse qu'un dispositif territorial de formation est bien une organisation. Une fois cette sous-hypothèse vérifiée, il nous fallait ensuite nous diriger vers la **notion de projet et le concept de conduite de projet,** pour trouver une « trame technique » et un savoir-faire adéquat, à notre travail de terrain.

Comme nous l'avons vu page 22, selon D.Possoz « Une typologie des projets rencontrés dans le secteur de la formation peut-être dressée, selon trois types dans une logique emboîtée du micro au méso : celle des pratiques pédagogiques, qui relèvent de l'ingénierie pédagogique ; celle des dispositifs de formation (ingénierie de formation), des politiques sociales (ingénierie sociale). ». Les sociologues utilisent aussi « cette forme de contextualisation [en ce qu'elle] permet d'articuler les dimensions formelles et relationnelles de la structure sociale, pour mieux définir les contraintes auxquelles sont soumis (ou les opportunités dont bénéficient) les membres d'une unité économique et sociale. » (d'après E.Lazega).
Ainsi, dans le champ de la conduite de projet, nous nous étions particulièrement intéressée au type 2 : le projet de dispositif, qui est le « Terrain privilégié de l'ingénierie de dispositif (de formation, d'insertion, …) la conception et le pilotage d'un cadre d'actions destiné à faire face à une insertion, à trois niveaux possibles : **territorial, sectoriel et micro-social**. ».

Nous avions donc établi (cf. page 22) que face au contexte particulier du dispositif territorial de Saint-Pierre-et-Miquelon, **l'approche territoriale** dans la conduite de projet, était pertinente afin de pouvoir répondre au mieux aux enjeux posés par l'enclavement et l'insularité de l'archipel, et arriver à un fonctionnement adéquat et approprié du dispositif.

Toutes ces « étapes » théoriques nous ont permis de dire qu'il est possible d'appliquer la ressource management dans le pilotage et la gestion d'un dispositif, et nous avons choisi notamment le concept d'organisation par les **processus** (approche processus), afin de voir si conduire le « projet » dans le cadre d'un **processus de management**, est pertinent. Cette phase a amené des éclairages sur comment

optimiser son fonctionnement, comment définir et satisfaire les besoins, comment mesurer sa performance, et comment améliorer et maintenir une démarche qualité (Roue de Deming)- (cf. pages 27 et 28)-.

Rappelons que selon Mongillon.P et Verdoux.S (« *L'Entreprise orientée processus: aligner le pilotage opérationnel sur la stratégie et les clients* », AFNOR, 2003) qui proposent également une démarche pour l'alignement des processus : « Un processus est un ensemble d'activités orientées en interaction qui transforme des éléments d'entrées en éléments de sortie […]. Le management par processus se définit comme le résultat d'un travail d'équipe permettant d'identifier, de partager, de clarifier et d'améliorer les pratiques créatrices de valeur par les clients, les actionnaires, le personnel, la collectivité et les partenaires d'une organisation. […]. L'approche processus et la démarche qualité sont associés depuis de nombreuses années. ».

**H.2** Partant de cette première hypothèse, il nous fallait donc établir : comment analyser et évaluer le dispositif, par le biais de quelle démarche et avec quels outils ? C'est là qu'un deuxième angle d'attaque vient appuyer la problématique : **le champ de l'audit et du conseil en formation.**

En effet, comme nous l'avons vu page 31, rappelons que Guy Le Boterf, Paul Dupouey et François Viallet établissent l'audit comme « un examen systématique, à partir d'un référentiel de critères explicites, d'un système de formation (plan, action ou dispositif), de ses résultats et de ses effets, afin d'identifier les problèmes qui se posent et de prendre les décisions appropriées à leur résolution » (« *Audit de la Formation Professionnelle* », les Ed.Organisation, 1990, p.24-25.) Trois idées sous-tendent cette définition :

1. L'auscultation systématique, l'examen méthodique à la fois des effets et du fonctionnement. La préoccupation de ne rien laisser au hasard est primordiale.
2. L'utilisation d'un référentiel de critères explicites : c'est essayer de rendre plus objectif possible le cadre de références. Il s'agit bien de définir des points de repères qui permettent de dire s'il y a écart, dysfonctionnement, contradiction, incohérence, problème entre la situation recherchée et réelle. La construction d 'un référentiel constitue un acte essentiel de l'audit. Sans référentiel, on ne saurait parler d'audit.
3. Une démarche au service du management : cela sous-entend que l'audit ne se limite pas au constat. Il aide à résoudre des problèmes actuels ou prévisibles, il débouche sur des propositions opérationnelles, il contribue à la prise de décision et réalisation de projets.

Jacques SOYER *(« Fonction formation »,* Editions Organisation, 2003, p.114), amène également des idées clés qui renforcent cette définition de l'audit : **l'audit peut porter sur la totalité du système ou l'une de ses parties** ; il suit une méthode qui lui permet de n'oublier aucun élément ; il étudie le fonctionnement interne, mais également les sorties du système (les résultats attendus et les effets dont certains ne sont pas prévus) ; il nécessite la présence d'un référentiel qui doit être préalablement

construit ; il permet de découvrir des **dysfonctionnements** ; il ne se contente pas seulement de mettre à jour ce qui ne va pas mais il **propose des solutions** ; il est finalisé, il répond à des buts fixés au départ.

Ainsi, ce savoir-faire relatif à la démarche d'audit, s'appuie sur des outils, des méthodes d'investigation et des méthodologies, mais aussi sur le repérage d'un corpus théorique de base. Dans la cadre de notre problématique, il s'agit de développer une culture de l'évaluation à partir des différents enjeux qui ont été avancés précédemment, donc *:* « sur une situation concrète », « qui est regardée, analysée, décrite par rapport à un contexte, un référentiel, une situation souhaitée, des résultats et des effets …, avec des critères explicites », « en vue d'une aide à la décision ». T.ARDOUIN (« *Audit et conseil en formation* », unité 4, master II ICF Rouen 2010). Ainsi, nous avons choisi de creuser l'hypothèse suivante dans le cadre d'une démarche d'audit comme outil d'évaluation du dispositif :

**Hypothèse 2 : L'analyse opérationnelle puis l'analyse fonctionnelle d'une démarche d'audit à un niveau mezzo, vont favoriser l'émergence des dysfonctionnements du dispositif et permettre de poser des recommandations afin de proposer des axes objectifs de développement.**

En effet, le but d'évaluer le dispositif territorial actuel de FPC à Saint-Pierre-et-Miquelon, est de savoir, avant de conduire le projet via le management par processus, quels sont les dysfonctionnements qui sont à cibler, et quelles recommandations peuvent être émises (et à partir de quoi), afin de proposer des axes stratégiques de développement. La démarche d'audit en elle-même répond donc très bien à nos attentes comme nous l'avons vu avec les citations d'auteurs, et met en œuvre des outils et méthodologies adaptées qu'il convient d'investir, par rapport aux enjeux, au niveau d'intervention ciblé (Mezzo : organisationnel et contractuel), et au contexte particulier qui a été posé.
Dans la démarche d'audit, nous retrouvons **trois temps**, qui sont : 1 : **Analyse et demande** ; 2 : **Enquête et analyse** ; 3 : **Intentions et recommandations** Nous retrouvons également **six étapes** incontournables : une demande, une commande, une analyse opérationnelle et un pré diagnostic, une analyse fonctionnelle, un diagnostic et une restitution.
Enfin, certains **écrits** sont **indispensables** comme : la lettre de mission, des outils d'intervention et des référentiels, un rapport de diagnostic et un rapport final.

☞ Par une approche transversale du champs de l'audit de formation, ont été ciblés dans cette deuxième hypothèse, les éléments constitutifs du temps d'enquête et d'analyse dans la démarche d'audit (deuxième temps) : **l'analyse opérationnelle** (et pré-diagnostic), et **l'analyse fonctionnelle**. En effet, si l'on ne peut pas effectuer une démarche d'audit complète parce qu'il n'y a pas de commanditaire (comme c'est le cas pour notre mission), ces deux dernières étapes peuvent être

employées comme méthodologie de travail, et nous semblent être des étapes clés de la stratégie et du résultat de l'audit.

**L'analyse opérationnelle** amène la mobilisation d'un **référentiel** de l'audit. « Le terme de référentiel étant pris ici dans son sens premier d'un ensemble d'axes par rapport auxquels tout point (toute situation) acquiert des coordonnées (une signification). Il s'agit en effet de pouvoir construire un référent capable de représenter et de guider un processus d'investigation d'analyse et de diagnostic. ». Cette phase amène donc un premier outil.

« Si l'on postule que l'audit constitue « un dispositif », on est amené à chercher dans cette notion, un principe organisateur, classificateur des données à traiter. Dans des travaux réalisés par Figari en 1994, il a été posé qu'un dispositif peut se décrire à travers trois dimensions indissociables et interactives qu'il appelle « l'induit » (les déterminismes), le « construit » (les stratégies) et le « produit » (les résultats). »

« La posture d'auditeur suppose la mesure d'un écart avec une norme, un référentiel qui doit servir de point fixe à la démarche. »( Lacaille.S, et Ardouin.T,., (2009) *« L'audit de formation* », p.72, p.107, p.114.Dunod) . Ainsi, dans le cadre de l'évaluation du dispositif local, le référentiel peut être constitué par exemple, des statuts et des projets pédagogiques des organismes de formation ou de tout acteur institutionnel intervenant sur le dispositif, des fiches de poste et des référentiels de compétences des formateurs, du Schéma de Développement Stratégique et de documents réels de travail qui peuvent amener des informations sur le fonctionnement et les intervenants du dispositif territorial de FPC de l'archipel, afin de pouvoir en faire le tour et maîtriser les enjeux de son développement.

Ramenée à notre problématique, **l'analyse opérationnelle** va engendrer la rencontre de « l'auditeur », avec tout ou partie du système et avec ses différents acteurs ou divers interlocuteurs, qui vont transmettre de l'information et faciliter ainsi le déroulement de la mission. Les rencontres avec les acteurs principaux, intervenant directement dans le dispositif de FPC de Saint-Pierre-et-Miquelon, permettront notamment une connaissance informelle de ce dernier pour l'auditeur, l'installant dans une posture d'observation très large, amenant ensuite les hypothèses de travail et la construction des outils d'intervention tels des questionnaires, des grilles d'entretien ou de sources de données.

Le pré diagnostic, partie de l'analyse fonctionnelle, amène lui à : « une connaissance factuelle et contextuelle et non (d') une analyse approfondie des tenants et des déterminants des choix qui ont précédé cette situation. Ce n'est pas la structure, le service ou la collectivité territoriale qui est ici au centre de l'étude mais bien une action, un dispositif ou des choix politiques de formation décidés ou portés par ceux-ci. Les éléments de contexte ne sont là que pour donner du sens, de la perspective à l'objet de l'audit de formation, nous plaçant ici dans une lecture synchronique de la situation. »[7].

Tout ces éléments viendraient plutôt confirmer cette deuxième hypothèse, amenant des éclairages précis sur la méthodologie à employer et les résultats escomptés. On voit combien la dimension contextuelle est importante et vient également appuyer l'approche territoriale proposée dans la première hypothèse. Tout semble s'emboîter et être fait pour aller de pair.

**L'analyse fonctionnelle** va dans ce sens, puisqu'à ce stade, la mission est clairement identifiée, ciblée et en partie connue : « […] l'auditeur doit articuler trois temps de la réflexion/action, ou trois dynamiques chacune exposée dans la figure : logigramme de l'analyse fonctionnelle : OBSERVER, ANALYSER , EVALUER. Cette phase s'appuie sur autant de savoirs et de compétences du consultant ou de l'équipe, tant dans sa mise en œuvre que dans son analyse. Le consultant réalisera autant de boucles de ce triptyque que nécessaire pour réaliser et mettre en forme son diagnostic. ».
Dans ce cadre, existent des techniques de résolution de problème constituant un fil de raisonnement, tel l'hexamètre de Quintilien pour la phase d'observation et d'analyse, couramment appelé (QQOQCP » : Quoi, Qui, Où, Quand, Comment, Pourquoi ). « Son but est d'avoir sur tous les déterminants du problème, des informations suffisantes pour **analyser et évaluer avec exactitude** quelle en est la cause principale. ». Si la phase d'analyse ajoute également le Pourquoi, Pour quoi et Pour qui, la dimension d'évaluation s'intéressera elle au Combien, puisque « par définition, (évaluer) c'est une mesure d'écart entre un réel et prescrit. ».
Toutes ces données ont amené des éclairages sur comment mener une démarche d'audit, même en partie, en se basant sur une méthodologie qui va permettre d'émerger les dysfonctionnements et les problématiques, par le biais d'une méthodologie pertinente qui prend sans cesse en compte les données existantes et se base toujours sur le contexte dans lequel le dispositif se trouve (socioculturel, économique, etc..). Cela répond exactement à ce qui a été avancé dans la problématique, venant ainsi la confirmer.

**H.3** L'hypothèse 1 a amené une affirmation autour du mode de gestion du dispositif, visant son optimisation et par la suite le maintien de sa qualité. L'hypothèse 2 a amené une démarche adaptée et pertinente sur comment évaluer au mieux le dispositif afin de pouvoir établir un diagnostic efficient. L'hypothèse 3 met en avant une alternative au fonctionnement actuel du dispositif :

**Hypothèse 3 : La mise en place d'un nouveau sous-système transversal permet de répondre aux besoins du territoire dans le domaine de l'information et l'orientation, au service du développement local.**

Cette hypothèse s'appuie tout d'abord (et dans sa forme), sur le concept de changement organisationnel.

Comme nous l'avons vu page 24, rappelons que I.FLOGLIERINI-CARNEIRO dans « *Organisation et gestion des entreprises* » chez Dunod, aborde le changement organisationnel et écrit : « la transformation de l'organisation est faite à partir d'un diagnostic qui met en évidence les nouvelles opportunités et les menaces d'évolution de l'environnement ainsi que les forces et les faiblesses de l'organisation actuelle pour y faire face. Le choix des changements nécessaires doit être envisagé comme une **approche stratégique**… La stratégie interne prévoit la nouvelle organisation, les nouvelles pratiques, voire les nouveaux comportements nécessaires pour assurer la compétitivité de l'entreprise vis-à-vis de ses concurrents. La définition des changements tient compte également de leur mise en place. Il faut prendre en compte les **compétences** des membres de l'organisation, leurs valeurs et leur volonté de favoriser la concrétisation des nouvelles orientations. »

**Mais, pour la sociologie, le changement est un processus.** P.BERNOUX y apporte d'ailleurs une contribution importante, amenant le changement en tant que processus d'apprentissage par les acteurs de nouvelles manières d'agir et de coopérer, qui ne deviendrait effectif qu'avec une modification adéquate de règles habituelles de travail et des relations entre les acteurs concernés par le changement. Son aboutissement est incertain, tant sur les éléments de la situation de travail (procédures, relations, …) qui vont évoluer, que sur le sens de l'évolution conforme à ce qui est attendu par celui qui initie le changement ou non.

En effet, ces données théoriques viennent appuyer le fait que, basé sur un diagnostic, le changement organisationnel va amener de nouvelles orientations au système (et ici, au dispositif territorial), s'appuyant ainsi sur les compétences au sein de ce dernier et l'optimisation de l'interrelation entre acteurs. Les constats avaient soulevé une problématique liée à la difficulté d'identification des rôles et fonctions de chacun à l'intérieur du système, rendant difficilement accessible l'information aux bénéficiaires. Le manque de prestations liées à l'orientation, a également été soulevé et vient rejoindre, sur le fond cette fois, la dimension du changement organisationnel. Mais pourquoi l'information et l'orientation ?

La dimension orientation dans sa définition et la place qu'elle occupe au sein de la Formation Professionnelle et Continue aujourd'hui, a été traitée dans ce mémoire, de la page 42 à 45. En plus de ce qui a été amené sur le sujet, nous souhaitons citer un autre passage de Caspar.P et Carré.P. dans leur *Traité des sciences et des techniques de la formation,*( p.528, Dunod, 2ème édition, 2009), qui vient conforter notre dernière hypothèse :

« L'histoire personnelle, sociale et professionnelle de l'homme est jalonnée de changements voulus par lui ou imposés par les événements. On peut penser que l'une des manifestations de la liberté humaine s'exprime par la volonté d'organiser autant que faire se peut son devenir. Certains considéreront que ce projet est en quelque sorte déterminé par la nécessité d'une adaptation ou d'une riposte permanente aux changements qui affectent les conditions de vie et les réalisations

personnelles ; d'autres y verront plutôt l'effet de motivations internes inscrites dans le développement humain au cours de la vie. Quoi qu'il en soit, l'orientation est pour chaque personne l'expression de son pouvoir de se projeter dans le futur.
Si l'orientation des adultes fait l'objet de propositions d'aide, de conseil, d'accompagnement, c'est parce que la collectivité trouve un intérêt à ce que les individus qui la composent trouvent des voies de réalisation qui ne remettent pas en cause les liens sociaux établis mais contribuent positivement à son développement en réduisant toutes les formes d'exclusion y compris celles qu'engendre le chômage. Les pratiques d'orientation sont ainsi saturées de l'expression des valeurs et des rapports de force et d'influence qui existent au sein d'une société donnée. L'intervention éducative en orientation est donc par essence un processus de socialisation. ».

Comme on le voit ici, tout est histoire de changement mais surtout d'évolution. Cette dernière hypothèse liée à l'orientation, est confirmée ici par le fait qu'il est inconcevable de penser un dispositif de formation territorial, qui plus est insulaire et enclavé, sans vouloir optimiser le **processus de socialisation**. L'orientation est également devenue une priorité et un droit tout au long de la vie au travers de la toute dernière loi du 24 novembre 2009, sur l'accès à la formation et l'orientation tout au long de la vie.
Ainsi, par le biais du droit à la formation, à l'information et l'orientation tout au long de la vie, le changement organisationnel devient évident et amorcé par toutes les dimensions apportées dans les 3 hypothèses.
Cependant, dans le cadre de cette dernière hypothèse, l'objectif est de coordonner les informations du territoire (données économiques, sociales, culturelles, relation emploi/formation, organigramme des acteurs sur le territoire etc..) afin d'offrir des indicateurs aux bénéficiaires, s'inscrivant dans un objectif d'orientation. C'est une manière de coordonner l'information, en renforçant les liens et la communication entre les acteurs de l'organisation, les obligeant ainsi à se repositionner. Aidés par un diagnostic, il sera plus facile de voir comment leur champ de compétence pourrait être développé et dans quels objectifs…

Notre mission va justement nous amener à investir toutes les données précédemment avancées dans le champ de l'ingénierie de formation et plus particulièrement du management ainsi, que celles de l'audit de formation. La troisième hypothèse, essence même de notre mission de terrain, se positionne plus comme étant une solution et un objectif à atteindre. Mais avant d'en arriver à ce stade, comment allons-nous procéder en terme de méthodologie et d'outils, pour aller vérifier ces hypothèses ?

## II Présentation de la mission

### a. La lettre de mission

L'organisme de formation qui nous emploie se positionne actuellement sur la mise en place de prestations relatives à l'Accueil, l'Information, l'Orientation (AIO) et nous a placée en charge du dossier. En effet, nous travaillons déjà à une offre **(annexe 3)**, et cette mission qui s'inscrit, à la base, dans le contexte de notre emploi actuel, va avant tout nous permettre de prendre du recul sur nos propres idées, d'Analyser nos pratiques, de Concevoir et Réaliser des outils pour Evaluer le dispositif de FPC actuel et amener des indices concrets sur la place et les besoins en matière d'information et d'orientation. Par la même, nous travaillons la démarche d'ingénierie de la formation, ou ACRE, avancée par T. ARDOUIN (*cours démarche d'ingénierie de la formation*).

Mais, l'A.F.C, est-elle réellement le lieu indiqué pour un tel projet ?

En tant qu'employée de cette structure, et connaissant l'avantage pour cette dernière de faire émerger la problématique de l'absence d'offre de services sur le territoire en matière d'orientation et d'information, les attentes de notre employeur sont conséquentes. En effet, la tâche demandée par ce dernier a été lancée afin de pouvoir proposer une offre adéquate en matière d'information, d'orientation et d'accompagnement, formalisant ainsi le rôle de l'AFC en la matière sur le dispositif territorial. Le but étant également de pouvoir obtenir des financements supplémentaires dans ce cadre.

Face à ces enjeux, nous nous sommes demandée si le résultat final pouvait être totalement objectif, puisque des intérêts financiers sont amorcés. D'autre part, poser une offre de formation adéquate signifie recenser les besoins afin de pouvoir pallier à ces derniers.

Ainsi, pour une question de neutralité et de posture professionnelle, nous avons volontairement choisi de fixer notre mission universitaire dans le cadre d'une **auto-commande (annexe 4),** afin que le diagnostic et le schéma territorial qui en découlent soient (plus) objectifs et non influencés par les attentes de l'employeur. De ce fait, ces documents resteront notre propriété et ne pourront pas subir de modifications en fonction des attentes du centre de formation qui nous emploie.

Pour cette mission universitaire, nous n'avons donc pas eu de commande établie, ni de lettre de mission émanant de l'employeur, mais seulement un objectif à atteindre, en lien avec nos tâches professionnelles. Cette mission est la passerelle par laquelle nous avons pu aboutir à la demande de notre employeur, grâce aux méthodes et outils choisis, qui nous ont aidé à mener à bien notre mission, tant universitaire que professionnelle. C'est la raison pour laquelle il nous paraissait pertinent de proposer l'AFC comme lieu de stage.

Cette mission de terrain a cependant amené de nouvelles tâches pour nous, et généré évidemment un supplément de travail.

En effet, nous avons expérimenté et nous sommes réellement formée à des méthodes qui nous étaient encore inconnues, telles la technique d'entretien, la création d'outils de type grille d'entretien et grille

de dépouillement, l'analyse et le croisement de données, la gestion de temps d'un projet et l'utilisation d'outils relatifs à son organisation (diagramme de Gantt par exemple). Nous avons également travaillé à la diffusion d'une enquête destinée à la population (qui vient compléter les entretiens individuels des acteurs du dispositif), afin d'aboutir à un diagnostic basé sur des indicateurs pertinents, et finalement à la rédaction d'un schéma territorial de développement amenant des préconisations en la matière. Nous étudierons plus loin et en détails, les conditions de réalisation de la mission.
Mais, pour mieux cerner le contexte, voici une brève présentation de la structure qui nous emploie, qui a également été notre lieu de stage pour cette mission : l'Association pour la Formation Continue.

### b. Lieu de stage : L'Association pour la Formation Continue à SPM

**L'AFC "AU SERVICE DE VOS PROJETS...."**

*« La formation est un élément clé de l'existence de l'archipel de Saint-Pierre et Miquelon. Notre éloignement de la métropole, notre environnement nord-américain, au regard de notre petite population, nous obligent, encore plus que d'autres, à mobiliser toute notre énergie afin de « maintenir notre niveau » de compétence et à le développer sans cesse.*

*Soutenir les initiatives de chacun, permettre au secteur économique le dynamisme de ses projets, accompagner les évolutions... tel est le projet porté par toute l'équipe de l'AFC. […]*

*L'AFC s'efforce de mettre en place des réponses locales aux besoins de formation exprimés par les entreprises ou les particuliers.*

*Elle mobilise pour ce faire des compétences reconnues, en sollicitant en cas de besoin des partenaires métropolitains ou canadiens.*
*Notre "métier" sur la question permet ainsi la réalisation de vos projets en tenant compte le plus possible de vos contraintes »*

*Tiré du site web de l'AFC : www.afc-spm.net*

Cette association loi 1901, est née le 21 décembre 1987 d'une volonté de l'Etat de pallier le manque de structure de formation sur l'archipel. En effet, avant cette date, n'existait localement que la Chambre de Commerce. Aussi, l'AFC a été mise en place par le Service du Travail et de l'Emploi (STE), les syndicats patronaux et salariés ; les partenaires sociaux. A l'origine, il s'agissait d'une structure juridique permettant le relais avec l'AFPA en métropole. Deux personnes du STE travaillaient pour l'AFC, subventionnée alors par des crédits d'Etat. Puis, un Directeur a été embauché, des ventes privées ont été effectuées et la structure a pu s'autofinancer et se développer progressivement.
Aujourd'hui, l'équipe de l'AFC se compose de cinq salariés à temps complet :

Un Directeur, deux secrétaires et quatre formateurs œuvrant dans des domaines différenciés (Soudure, bureautique, savoirs de base et perfectionnement professionnel, anglais). L'équipe est régulièrement renforcée par des formateurs venant ponctuellement de métropole voire du Canada, afin d'ouvrir des formations sur des domaines qui ne sont pas couverts par l'équipe permanente.

Le découpage des secteurs de formation exploités localement, se fait de la manière suivante : 45% pour la formation professionnelle (tous secteurs) ; 25% pour l'insertion professionnelle et les prestations d'aide à la recherche d'emploi, 15 % pour l'Atelier de Pédagogie Personnalisée (APP) et 15 % de ventes privées (notamment pour la formation des fonctionnaires Etat et Collectivité…)

L'AFC doit faire face à des enjeux et des difficultés de taille, puisqu'il s'agit de rentabiliser la structure et les investissements, sachant qu'au regard de l'éloignement avec la métropole, il faut proposer et vendre tous les produits à la fois, et ce de manière ponctuelle pour un petit nombre de stagiaires. Cela oblige les formateurs permanents à se diversifier et être polyvalents, mais aussi à faire venir ponctuellement des formateurs vacataires pour les périodes de formations concernées (prix élevé du billet d'avion) ; d'où un surcoût important quant à la gestion de la structure par rapport à celles de métropole.

Nous accueillons tous les publics et montons annuellement 600 parcours de formation, ce qui veut dire qu'environ 10 % de la population de l'Archipel se forme au sein de l'AFC.

## C.Le terrain et Les échantillons

### C.1.Rappel

Notre mission qui consiste en l'aboutissement d'un schéma territorial de développement sur l'information et l'orientation à Saint-Pierre-et-Miquelon, est principalement liée, comme nous l'avons vu, à l'Ingénierie de formation et particulièrement au management, ainsi qu'à l'audit et au conseil en formation. En effet, dans le cadre de la problématique posée par le mémoire, qui est :

***"Dans un contexte d'insularité et d'enclavement, quelles démarches méthodologiques issues de l'ingénierie des politiques et dispositifs de formation, peuvent aider au développement qualitatif d'un dispositif territorial de FPC disposant d'une autonomie locale ?",*** trois hypothèses ont été émises :

**Hypothèse 1** : Le dispositif territorial de FPC est un projet qui doit être piloté au travers d'une approche territoriale et d'un processus de management.

**Hypothèse 2** : L'analyse opérationnelle puis l'analyse fonctionnelle d'une démarche d'audit à un niveau mezzo, vont favoriser l'émergence des dysfonctionnements et/ou des points forts du dispositif et permettre de poser des recommandations afin de proposer des axes objectifs de développement.

**Hypothèse 3** : La mise en place d'un nouveau sous-système transversal permet de répondre aux besoins du territoire dans le domaine de l'information et l'orientation, au service du développement local.

La dernière hypothèse liée à l'orientation, est celle que l'on a cherché à confirmer ou infirmer par le biais de cette mission. Elle a été notamment amenée par le fait qu'il nous est paru inconcevable de penser un dispositif de formation territorial, qui plus est insulaire et enclavé, sans vouloir optimiser le **processus de socialisation**. L'orientation est également devenue une priorité et un droit tout au long de la vie au travers de la toute dernière loi du 24 novembre 2009, sur l'accès à la formation et l'orientation tout au long de la vie. Alors, le changement organisationnel nous est apparu évident, et est ciblé dans les trois hypothèses par différents axes. Ainsi pour remplir cette mission, nous avons réinvesti les dimensions théoriques ciblées dans le champ de l'ingénierie de formation, et plus particulièrement du management et de l'audit de formation. Ces domaines, sur lesquels sont basées l'hypothèse une et deux, viendront nous le verrons, appuyer ou non la confirmation de la troisième hypothèse après expérimentation.

En effet, cette troisième hypothèse se positionne comme étant l'une des solutions possibles à la problématique, et représente potentiellement un objectif à atteindre. Nous devons donc, passer par les deux premières hypothèses, et les expérimenter *in situ*.

Au travers de cette mission, le but était bien de poser la problématique de la formation (objets, populations cibles, localisation, moyens disponibles/requis…). Pour ce faire, nous avons donc conduit un diagnostic de territoire, qui constitue un projet en tant que tel, mené selon une méthodologie bien identifiée, qui relève d'une approche qualitative.

La démarche d'audit en elle-même a également très bien répondu à nos attentes, puisqu'elle met en œuvre des outils et méthodologies adaptées qu'il convenait d'investir, par rapport aux enjeux, au niveau d'intervention ciblé ici (Mezzo : organisationnel et contractuel), et au contexte particulier qui a été posé.

### C.2. Le terrain

Notre recherche étant centrée sur le dispositif de FPC de Saint-Pierre-et-Miquelon, c'est donc l'archipel tout entier qui s'est retrouvé être notre terrain de recherche. Au cœur de cet environnement insulaire et enclavé de 6500 habitants pour 242 $km^2$ de superficie, ce petit archipel est divisé en plusieurs îles dont deux seulement sont habitées. Saint-Pierre, la plus peuplée, a été notre principal terrain d'investigation.

En effet, tous les acteurs du dispositif de FPC local y sont concentrés, et en ce qui concerne les bénéficiaires, la population de l'île de Miquelon a été interrogée au même titre que celle de Saint-Pierre, par le biais d'une enquête. Notre volonté d'avoir une posture neutre par rapport à ces recherches, passait par le fait qu'il fallait absolument nous détacher de l'AFC pour laquelle nous travaillons. Cela, afin de ne pas fausser la représentation et la finalité de l'étude aux yeux des gens interrogés.

### C.3 Echantillons et outils utilisés

Le choix de l'échantillon s'est fait à partir des besoins suivants :

- recueillir la perception du dispositif de FPC local de chacun des acteurs, qu'il soit acteur politique ou organisationnel, et la place qu'il occupe en son sein.
- connaître le ressenti des bénéficiaires du dispositif de F.P.C. local et leur niveau de connaissance en la matière (droits, formations, acteurs…), tous statuts et tous âges confondus.

Notre choix a d'abord été de faire des **entretiens semi-directifs** (amenant des données qualitatives croisées) avec la première population (acteurs), afin de pouvoir sonder et évaluer ce qui, pour eux, étaient les points forts ou faibles, voire les dysfonctionnements du dispositif par rapport à leur rôle dans ce dernier. Le but étant d'avoir un recul sur leur point de vue, leur pratique, et le fonctionnement du dispositif tout entier.

Cela nous a également permis de découvrir les rôles et fonctions de chacun, rôles que nous aurions dû connaître pour travailler de temps à autre avec eux sur la formation, mais qui au final, se sont révélés être une vraie découverte pour nous, et ont mis en évidence le manque de communication entre acteurs.

Au vu des échanges souriants et détendus que nous avons pu avoir avec les différents acteurs, nous pouvons dire que les entretiens ont favorisé le rapport de confiance entre les personnes interviewées et nous. Cela nous a permis d'observer en même temps, les comportements et les réactions de ces personnes et de pouvoir envisager plus de partenariats et une meilleure communication sur des dossiers à venir.

**a.** Pour ce premier échantillon, il n'y a pas eu de réel critère de sélection, dans la mesure où, sur ce petit territoire, il était évident d'approcher les quelques acteurs du dispositif qui oeuvrent pour la FPC, et qui sont très souvent des « ultra-polyvalents ».

Compte tenu de la proximité sociale évidente sur un petit territoire comme Saint-Pierre-et-Miquelon, il a été facile de pouvoir obtenir des rendez-vous avec la majorité des acteurs, tant politiques, qu'« organisationnels », certains détenant même plusieurs « casquettes ». La difficulté résidait plutôt dans la posture neutre à tenir, pour mener les entretiens.

- Ainsi, nous avons pu rencontrer **9 acteurs politiques :**

  A tour de rôle, le Président du Conseil territorial et le Secrétaire Général de Préfecture ( qui sont également les deux Co-Présidents du Comité pour la Formation Professionnelle), le Sénateur, la Député, la Conseillère Economique et Sociale (et syndicaliste), deux représentants d'organisations patronales, un représentant syndical, et le Chef de Service de l'Education Nationale à Saint-Pierre.

- Nous avons également rencontré **14 acteurs organisationnels,** responsables ou intervenants **:**

1. D'organismes de formation : AFC, CACIMA et Francoforum (Institut de langue française) ;

2. D'institutions : Education nationale, Service Travail et Emploi, Pôle Emploi, Service des bourses, Agence de développement. **(annexe 5)**

A noter que l'entretien avec le Directeur de l'AFC était primordial, en raison de la place occupée par cette dernière dans le dispositif, mais également dans le cadre des modalités de la mission, qui visaient à vérifier la faisabilité et les moyens de mise en œuvre d'un projet autour de l'orientation et la formation au sein de l'AFC. Cet entretien nous semblait également délicat, puisqu'il s'agit de notre employeur et d'une auto-commande. Tenir une posture neutre et objective nous paraissait difficile dans ce cas, mais cet entretien s'est finalement très bien passé car, comme cela a été le cas avec tous les autres acteurs, la volonté des acteurs de voir se développer le dispositif en fonction des besoins déterminés, en partie au travers de leurs dires, a été le principal moteur des conversations.

- Enfin, les hasards de calendrier nous ont permis de pouvoir rencontrer **deux intervenants « politiques » extérieurs** :

1. Le Directeur Général de LADOM (L'Agence De l'Outre-mer pour la Mobilité), en visite officielle avec pour objectif la mise en place d'un Fonds Territorial de Mobilité,
2. Un Chef de Mission de la Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle, venu pour établir un diagnostic territorial sur le fonctionnement du dispositif (!!).

Au total, nous avons **entretenu 25 personnes en face-à- face**, dans le cadre de cette mission.

**b**. Concernant le deuxième échantillon (les bénéficiaires), **l'approche qualitative** a également été choisie, et a amené l'utilisation d'une **enquête par questionnaire** *(C.f : cours méthodologie qualitative)* pour recueillir les **avis et commentaires de la population**. Ainsi, tous les publics pouvaient répondre à l'enquête, si tenté qu'ils aient un avis ou vécu une expérience de formation professionnelle et continue sur le territoire. **L'unique critère de tri à été le statut de la personne**, puisque l'approche quantitative même induite par un questionnaire, n'était pas celle retenue, sachant qu'ici n'était ciblé que le ressenti de la population par rapport à un dispositif (nous souhaitions une approche transversale), les besoins de chacun étant souvent relatifs à leur statut**.** Cependant, pour étayer les questions de l'enquête, nous nous sommes appuyés sur les entretiens que nous avons menés avec les différents acteurs, mais aussi sur des entretiens avec deux demandeurs d'emploi et deux salariés du privé. Ces quatre dernières personnes ont « servi » de premier public à l'enquête avant qu'elle ne soit diffusée, et ce, afin de vérifier la lisibilité, la clarté du document, et dans le but de la compléter ou la recentrer au besoin.

## III Méthodologie de la recherche

### a. Méthodes d'investigation

Comme nous l'avons vu, la méthode d'investigation choisie a été **l'approche qualitative** pour les raisons suivantes :

1. L'approche des sujets et des situations est compréhensive : nous nous situons du point de vue des acteurs, nous prenons en compte le contexte (approche territoriale) et sa complexité, nous nous appuyons sur des travaux et les théories existantes en la matière.
2. L'enquête qualitative est pertinente : il s'agit de rechercher du sens sur des pratiques et un fonctionnement global. En ce sens, le terrain nous sert à mettre à l'épreuve, à affiner, à préciser voire à modifier les hypothèses prédéfinies.
3. L'approche du terrain est qualitative : la taille de l'échantillon est restreinte.

A partir de cette méthode et vu le caractère exploratoire et apprenant de cette investigation, il nous a semblé pertinent de mener auprès des différents **acteurs** du dispositif (intervenant de près ou de loin), une **étude qualitative** afin de mieux comprendre :

- Leurs représentations sur le dispositif territorial de formation
- Leurs représentations sur les effets du dispositif (ses gains, ses contraintes et ses éventuelles pertes de pouvoirs consécutives)
- Leurs pratiques et leurs logiques d'acteurs (fonctionnement, travail en équipe, en réseaux, relations transversales optimisées ou pas, etc…)
- Leur point de vue sur l'orientation et les moyens existant localement dans ce cadre

Dans un deuxième temps, l'approche par les **bénéficiaires et les chefs d'entreprise** toujours sur la base d'une étude qualitative, paraissait logique afin de mesurer les mêmes premières dimensions que pour les acteurs, ajoutant :

- Leur ressenti par rapport à une ou des situations de formation ou d'orientation vécues localement
- Leurs besoins, émergés ou non, en formation, en accompagnement ou en orientation.

Ces méthodes d'investigation sont appuyées par des données plus théoriques amenées évidemment sur les pratiques, grâce au cours de l'Unité 5 : *Méthodologies qualitatives et quantitatives*, qui nous a permis d'appréhender puis de choisir des méthodologies et des outils de recherches en sciences sociales en fonction des objectifs que nous nous sommes fixés. Le cours de D*émarche d'ingénierie* (Unité 2, partie 1), nous est également d'une grande utilité, puisque nous avons pu investir la démarche (ACRE) et nous appuyer sur des outils tels que la grille : « Les attentes des acteurs vis–à-vis de la formation », (« *La formation-investissement* », Ed. organisations, p. 24 du cours), qui représente

pour nous, l'un des éléments d'analyse et de diagnostic pour comprendre le fonctionnement d'un dispositif de formation à travers ses acteurs.

En effet, inspirée d'une démarche d'audit (rappelons que nous sommes en auto-commande), la méthode d'investigation et les outils que nous utilisons, font partie intégrante du deuxième temps d'un audit : enquête et analyse. Nous sommes donc d'abord passée par une analyse opérationnelle et un pré-diagnostic, au travers desquels nous avons effectué nos première observations, constitué nos premières hypothèses (reprenant, entre autres, les hypothèses de la problématique du mémoire), réfléchi et construit les outils que nous avons utilisés dans le cadre de cette mission, et effectué un travail de recherches de documents et d'informations clés, pouvant nous servir de **référentiel. Ce dernier s'est constitué de documents locaux** (règlement d'intervention de la DTEFP en matière de FPC, la cahier des charges de l'Accès aux Compétences clés et la convention signée dans ce cadre avec l'APP local, …), de **documents plus généraux** (la grille « *Les attentes des acteurs vis–à-vis de la formation* » précédemment citée, « *L'orientation professionnelle : guide pour les décideurs* », aux Editions de l'OCDE, la réforme de la formation par la Loi n°2009-1437, le PRDF de la Guyane, …[*En effet, notre posture d'auditeur suppose la mesure d'un écart avec une norme, et ces documents nous servent de point de repère dans notre démarche. De plus, la lecture de ces différents éléments nous apporte un contenu d'information sur le sujet et permet d'établir un pré-diagnostic, à l'issue des entretiens des acteurs.*] Puis est venue la phase de l'analyse fonctionnelle, où s'inscrivaient les entretiens et l'enquête diffusée à la population, afin d'aboutir à l'objectif de la mission : un diagnostic qui nous a aidé à produire un schéma territorial de développement pour l'AIOA à Saint-Pierre-et-Miquelon.

Les pratiques utilisées et décrites ci-après, montrent plus concrètement comment nous avons réinvesti les données théoriques.

### b. Les techniques d'enquête

#### *b.1. Pour les acteurs : entretiens semi-directifs*

Tous les acteurs ont été contactés par téléphone, et après nous être présentée et avoir présenté la mission, ces derniers ont tout de suite accepté de nous rencontrer. Les outils d'investigation que nous avons utilisés pour les acteurs du dispositif, étaient à l'origine des **entretiens** directifs. En effet, un **guide d'entretien (annexe 6)** avait été au départ construit, avec nombre de questions. Mais très vite, au fil des entretiens, les acteurs avaient tant de choses à dire, qu'ils finissaient toujours par déboucher sur les thèmes de questionnement envisagés. Ainsi, nous sommes passés rapidement d'entretiens directifs, à semi-directifs, puis pour certains, non directifs. Nous avons choisi les entretiens plutôt que les questionnaires, car il nous semblait plus logique d'être en situation de communication à chaud (personne n'était en possession des questions avant l'entretien), et de noter certaines attitudes. Le choix des questions partait d'abord du thème (large) pour arriver à la mission qui est plus orientée vers

la dimension d'orientation. Pour cela, nous avons utilisé la stratégie en entonnoir, rendant le glissement vers l'orientation, logique et naturel et sans sous-entendu de « manques » dans le dispositif.
Tenant à conserver une posture basée sur la **neutralité et l'empathie** *(c.f : cours Audit et Conseil en formation)*, il nous fallait toujours faire attention à réguler le discours et à garder, de manière subtile, nos interlocuteurs sur les champ ciblés, sans influencer leurs réponses. Cela fut un excellent exercice de communication et nous avons senti tous les acteurs très concernés par l'évolution du dispositif….
Ainsi, le guide d'entretien structuré au départ sur trois thèmes et 30 questions, s'est transformé en cinq questions reprenant à elles seules les trois thèmes ciblés, chacun marqué par une question centrale et des questions d'approfondissement :

- **Thème 1** : *Place de l'acteur dans le dispositif de FPC de Saint-Pierre-et-Miquelon*
- **Thème 2** : *Perception du dispositif de formation de Saint-Pierre-et-Miquelon*
- **Thème 3** : *Perception et intérêt de l'orientation sur l'archipel*

Le fait d'avoir préparé ce guide nous a permis de conserver une trame spirituelle, nous aidant à cadrer nos entretiens et à garder notre position d'auditeur neutre.
Par ailleurs, après nous être présentée, et afin d'exposer à nos interlocuteurs notre démarche de recherche, nous reprenions chronologiquement la démarche personnelle de reprise d'études (distanciation implicite par rapport à l'AFC), présentions le processus d'apprentissage se finalisant par la rédaction d'un mémoire (valorisation du continuum réflexif), afin d'induire la méthode d'investigation et amener de manière neutre l'utilisation d'un magnétophone pour enregistrer les premiers entretiens. Tout le monde a accepté de participer à l'entretien, de manière plus ou moins détendue (ce que nous avons pris comme un indice de confiance dans la démarche que nous leur avons proposée), et nous avons donc enregistré ces derniers, puisque nous avions l'accord des personnes interviewés et l'engagement de notre part de conserver ces données à titre **confidentiel**, uniquement utilisables dans le cadre de notre recherche. Cependant, l'utilisation du magnétophone a été par la suite abandonnée pour certains, car beaucoup d'interlocuteurs ont semblé gênés à l'idée de se faire enregistrer. Les discours nous sont apparus ensuite moins superficiels, les interlocuteurs ayant visiblement moins de retenue (indices pour nous de la difficulté d'échanges des acteurs, politiques ou non, sur le sujet, et du contexte local de proximité, très particulier). Dans ce cas, nous nous en sommes donc tenue à la prise de note, et avions préparé une question par page, ce qui nous permettait de naviguer facilement d'une page à l'autre lorsque nous voulions noter des éléments importants, sans avoir à rappeler le lien avec la question. Mais, ce mode de gestion s'est avéré être plus difficile, car il fallait conduire l'entretien, rebondir au besoin sur les propos de l'interlocuteur, et gérer la prise de notes. Cette méthode s'avère efficace seulement si les notes sont analysées peu de temps après l'entretien, afin d'en conserver le contexte intacte et rester objectif sur les discours qui ont été menés.

Les transcriptions des entretiens enregistrés ont fait l'objet d'une analyse de contenu et chaque thématique a été versée à une grille de dépouillement, dans laquelle sont venues s'ajouter les informations relevées par le biais de la prise de notes, afin de pouvoir ensuite les analyser.
Par rapport à notre position de recherches, ces entretiens furent très « formateurs », car à chaque fois, nous avons pu (et dû) adapter et parfaire une méthode d'approche ou de relance, en fonction de l'attitude « motivée » ou non des acteurs dans leurs réponses.

### *b.2. Pour les autres populations : enquête par questionnaire*

Pour les autres populations, c'est-à-dire les bénéficiaires du dispositif territorial de FPC local, le choix de l'enquête par questionnaire a été fait, car il était difficile de sélectionner un échantillon de personnes (bénéficiaires et chefs d'entreprises) dans une population déjà limitée. La finalité était qualitative et le seul critère de tri des enquêtes était basé sur le statut de la personne comme nous l'avons précédemment évoqué. La difficulté de constitution d'une enquête par questionnaire, réside en la rédaction des questions, qui doivent être suffisamment cadrées pour répondre à des objectifs qualitatifs. Cependant, elles doivent être posées de manières directes et claires afin qu'il n'y ait pas d'hésitations quant à la compréhension puis à la rédaction des réponses. En effet, si les questions sont mal orientées, trop ouvertes, les données peuvent ne pas être exploitables, ou rendre difficile l'accès au questionnaire, et ainsi limiter le taux de réponse. Nous avons donc décidé de proposer plusieurs types de réponses déjà formulées, avec une option « autre », de manière à offrir aux lecteurs des choix multiples. Etant basée sur une approche qualitative, il nous est paru important de laisser des espaces libres de type « commentaires », afin que les réponses proposées par les participants puissent être développées ou approfondies. Ainsi, le travail sur la conception du questionnaire a été lourd et quelque peu difficile pour nous. Les questions ont été modifiées et testées plusieurs fois sur un public neutre, puis il a fallu travailler à sa forme et à son mode de diffusion.

Pour ce dernier point, l'idée de la diffusion de l'enquête par le biais du journal local nous est apparue intéressante (approche territoriale : habitudes, coutumes, culture de l'archipel..) et cela nous a obligé a rencontrer plusieurs fois le Rédacteur en Chef du journal « L'Echo des caps », à fournir une maquette selon les possibilités et le format de parution, à demander ensuite un devis, puis à prendre rendez-vous avec Madame le Maire afin de demander si la parution de l'enquête dans le journal communal pouvait se faire à titre gracieux, sachant que nous avions travaillé à une maquette la moins onéreuse possible, mais avec une apparence quelque peu accrocheuse (utilisation d'une couleur en plus du noir, avec une photo symbolique représentant l'archipel). (**annexe 7** : enquête sous forme numérisée- la maquette papier proposée au journal hebdomadaire a été transmise en annexe de la note problématique).
Après acceptation de la prise en charge par la commune des frais d'impression et de diffusion de notre enquête à la population, nous avons dû prendre une demie-journée de congé, afin d'aller plier en trois et glisser dans chaque journal, chacune des 4500 enquêtes qui ont été imprimées (3000 pour la

diffusion dans le journal sur l'archipel et 1500 pour la diaspora (pour les journaux envoyés dans le monde entier aux Saint-Pierrais et Miquelonnais expatriés et abonnés au journal), et pour les « pertes » (mauvaises impressions, pliures, déchirures etc..). L'enquête a ainsi été diffusée dans l'Echo des caps numéro 1220, du 25 juin 2010, en annexe à la page 10, **(Annexe 8)** où l'on trouve également notre interview sur le sujet.

Nous avons également laissé la possibilité à la population de pouvoir répondre à cette enquête « en ligne » par le biais du site : wwww. Cheznoo.net, qui est le site web « officiel » de l'archipel et qui relate tous les faits, manifestations ou actes de la vie sociale locale. Après avoir négocié avec l'administrateur du site, nous avons donc laissé un lien sur lequel les gens intéressés pouvaient cliquer. Pour élaborer le document (et pour la première fois), nous avons utilisé Google documents, ce qui a été également formateur pour nous, dans le cadre de l'utilisation de cet outil, qui permet également une analyse directe des données.

En amont de la diffusion de l'hebdomadaire, et afin de promouvoir le mieux possible la diffusion de cette enquête et inviter la population à y participer, nous avons été reçue en direct sur le plateau du journal télévisé de 20h, pour venir présenter nos recherches et expliciter au mieux le pourquoi de cette démarche d'enquête, ce que cette dernière représentait et pourquoi il était intéressant que les gens y répondent (nous avions contacté RFO afin de les avertir de la diffusion d'une enquête dans le cadre de nos recherches universitaires).

Enfin, nous avons confectionné des urnes, et déposé des enquêtes supplémentaires dans les boulangeries de Saint-Pierre et de Miquelon, à la poste dans la salle des boîtes postales (pas de facteur sur l'archipel, la population vient récupérer son courrier dans un lieu unique), cela pour les non-abonnés à l'Echo des caps, et pour les personnes qui n'auraient pas suivi le journal de 20h lors de notre intervention télévisée.

Une échéance de 15 jours pour répondre à l'enquête a été posée, puisque nous étions déjà en retard sur notre « planning » (diagramme de Gantt, **annexe 9**), que la période de diffusion se situait à la fin juin (début des vacances estivales où plus du quart de la population quitte l'archipel) et qu'il fallait prévoir un temps de récupération des enquêtes papiers et des urnes, et un temps de dépouillement et d'analyses des enquêtes papiers et « en ligne ». Pendant ces 15 jours, nous sommes régulièrement allée « visiter » les urnes, afin de ne pas laisser les réponses trop longtemps dans les boîtes, en raison de quelques actes de vandalismes dont nous avons été victime (enquêtes vierges et urnes détruites ou jetées à la poubelles avec le contenu, et récupérées *in extremis* par nos soins…).

Comme on le voit ici, pour cette enquête par questionnaire, nous avons pleinement bénéficié des avantages de la petitesse du territoire et de la proximité sociale pour promouvoir notre démarche de recherches….

### C. Périmètre de la recherche

L'Archipel de Saint-Pierre-et-Miquelon est situé à 20 km de la côte sud de Terre-Neuve et à moins de 1500 km de Montréal, Ottawa, Boston ou New-York. Plus près encore, se trouvent les provinces Atlantiques du Canada, comme la Nouvelle-Ecosse (Halifax) et le Nouveau-Brunswick (Moncton). La Métropole se situe à plus de 5000 km à l'Est, sur la même latitude que la ville de Nantes. La culture et le mode de vie à la française de cet archipel, viennent de ses origines diverses (Basques, Bretonnes et Normandes), mais aussi Nord-américaines et Acadiennes. Comme nous l'avons vu, le fonctionnement du dispositif de formation professionnelle et Continue est propre à ces îles…. De fait, l'enquête ne revêt qu'un caractère territorial (d'où l'approche territoriale incontournable) et ne prétend pas être représentative. Le nombre d'interviews est restreint et s'inscrit plus dans une démarche, non pas de recherches de données exhaustives, mais plutôt d'une maîtrise d'une démarche de recherche en sciences sociales. Il en va de même pour l'enquête diffusée à la population. Pour ces deux raisons, les résultats ne sont absolument pas généralisables.

## IV Analyse et interprétations des résultats

### a. L'approche territoriale

Notre hypothèse 1 avance l'approche territoriale comme outil (*Hypothèse 1 : Le dispositif territorial de FPC est un projet qui doit être piloté au travers d'une approche territoriale et d'un processus de management.*), ainsi notre premier travail de terrain a été d'approfondir l'analyse du périmètre de la recherche dans le but d'appliquer l'approche territoriale. Ainsi, une présentation du contexte a été faite précédemment (page 7), mais celle qui suit se veut plus technique, basée sur des éléments administratifs et chiffrés, voulue par une approche territoriale. Cette recherche a été très formatrice pour nous, car nous y avons beaucoup appris, et n'avions jamais, auparavant, effectué de recherches basée sur une approche territoriale, et croisant des données chiffrées, des éléments historiques, techniques, culturels, législatifs, économiques….

## I – Eléments de situation générale de Saint Pierre et Miquelon

### I-1 Population, activités

La Collectivité territoriale de Saint-Pierre-et-Miquelon qui comprend l'île de Saint-Pierre, l'île de Miquelon-Langlade et les îles et îlots qui en dépendent, dépasse légèrement les 6000 habitants. Le recensement INSEE de mars 2006 constatait une baisse de 3 % par rapport à 1999, une tendance à la diminution de la population qui semble se confirmer. La population active est estimée à 64% de la population d'ensemble (équivalent au taux national). D'après les estimations du programme CEROM

(Comptes économiques rapides de l'Outre-mer), le PIB par habitant se situe très légèrement en dessous de la moyenne nationale, le plus élevé des collectivités ultramarines françaises[1].

L'activité économique est largement dominée par le secteur tertiaire (83 %), essentiellement par l'administration (39 % de la valeur ajoutée, soit près du double de la moyenne nationale), le commerce et le BTP. Elle est marquée par une forte saisonnalité, le BTP notamment étant inactif pendant les mois d'hiver. La pêche et ses activités connexes ne représentent que 2% de la valeur ajoutée totale.

Le nombre de demandeurs d'emploi (DEFM de catégorie 1) varie, compte tenu de la saisonnalité de certains emplois, de 150 en été à 350 en hiver (taux de chômage de 10,5% de la population active) et le nombre de RMIste était en 2008 de 370 personnes[2]. Dans son rapport 2009 l'Institut d'émission des départements d'outre mer constate *«certaines offres d'emploi sont demeurées insatisfaites. Cette situation est en partie liée à l'inadéquation de la formation d'un grand nombre de demandeurs d'emploi : plus des trois quarts ont un niveau d'études inférieur ou égal au Brevet ou à des diplômes de même niveau ».*

**I-2 Statut, organisation administrative**

L'archipel constitué en *département* (DOM) en 1976, est devenu *collectivité* en 1985, et, depuis 2003, *collectivité d'outre-mer* (Article 74 de la Constitution). La loi organique 2007-223 du 21 février 2007 portant dispositions statutaires et institutionnelles relatives à l'Outre-mer a défini le statut particulier de l'archipel (Article LO6411-1 et suivants du code général des collectivités locales). La loi précise que *la République garantit la libre administration de Saint-Pierre-et-Miquelon et le respect de ses intérêts propres, en tenant compte de ses spécificités géographiques et historiques*, et *que l'applicabilité de plein droit des lois et règlements ne fait pas obstacle à leur adaptation à l'organisation particulière de la collectivité* (LO6413-1).

Cette loi indique également les compétences du Conseil territorial de Saint-Pierre-et-Miquelon, qui sont celles des départements et des régions métropolitaines, en dehors d'un certain nombre d'exceptions explicites. Le Conseil a donc compétence de droit commun en matière de formation professionnelle.

Du point de vue de l'Union européenne, Saint Pierre et Miquelon est un *pays et territoire d'outre-mer* (PTOM), associé à l'UE et qui n'applique qu'une partie du droit communautaire (notamment articles 185 et 186 du Traité CE de Lisbonne). Le territoire est éligible au Fond européen de développement (FED). Dans le cadre de la programmation en cours, les deux orientations prioritaires définies pour la

[1] Institut d'émission des départements d'outre mer : *Saint Pierre et Miquelon, rapport 2008*, IEDOM, Paris 2009
[2] IEDOM, op cit.

contribution du FED sont *la mise à niveau des infrastructures portuaires et aéroportuaires,* le *développement durable et la qualité de l'environnement.*

**I-3 La fin de la période de transition après la crise de 1992**

De manière continue, en tout cas depuis 1816, sinon depuis le traité de 1763 qui met fin à l'affrontement franco-britannique au Canada, l'archipel a servi de base à la « grande pêche » hauturière (morue) conduite à partir des ports français (Fécamp, Saint Malo, Paimpol, etc.) profitant des droits au sud de Terre Neuve (*French shore* jusqu'en 1904) et sur les *Grand Bancs* du sud-est, en application du principe de la zone économique exclusive de 200 milles marins. Outre la pêche proprement dite, les activités économiques qui se sont développées étaient annexes à celle-ci (avitaillement, traitement des poissons, accueil des équipages, maintenance, etc.). La pêche elle-même s'est industrialisée et internationalisée y compris dans la zone de pêche française (exemple : la présence des chalutiers-usines japonais à la fin du XXe siècle).

Cette organisation économique (mais aussi culturelle et sociale) s'est effondrée dans les années 90 avec le règlement du conflit franco-canadien sur la zone d'exclusivité, l'arbitrage international de New-York en 1992 réduisant drastiquement la zone de pêche française, suivi des accords de pêche franco-canadien du 2 décembre 1994[3] et, la même année 1992, du moratoire décrété par le gouvernement fédéral canadien sur la pêche à la morue, les réserves halieutiques étant épuisées du fait de la surpêche.

L'aide de la métropole a permis à l'archipel de faire face aux conséquences de cet effondrement, avec en particulier la reconversion de travailleurs de la pêche dans le BTP, l'organisation saisonnière de cette activité (prise en charge des périodes hivernales chômées) et le soutien au secteur par une très conséquente commande publique (équipements, bâtiments administratifs). Cet effort très important à doté l'archipel de locaux administratifs de qualité et d'infrastructures qui peuvent s'avérer très utile pour le développement ultérieur (par exemple l'aéroport de Saint Pierre). Mais avec l'achèvement de la construction de l'hôpital en 2010, l'activité générée par ces chantiers touche à sa fin.

**I-4 Le dynamisme du Canada Atlantique depuis 1992**

On constate un nouveau dynamisme économique des provinces du Canada Atlantique, Terre-Neuve-et-Labrador, Nouvelle-Écosse, Île-du-Prince-Édouard et Nouveau-Brunswick. Le Sénateur de Saint-Pierre-et-Miquelon, Denis Detcheverry, souligne dans son rapport de mission sur la coopération

[3] Les représentants de Saint Pierre et Miquelon demandent une renégociation avec le Canada de la zone d'exclusivité, cf. *le rapport à l'Assemblée nationale sur* « la délimitation des frontières maritimes entre la France et le Canada» et présenté par Mme Annick Girardin (députée de Saint Pierre et Miquelon) et M. Louis Guédon le 10 décembre 2008.

régionale[4] : « *ces provinces sont en plein essor. Pourtant, elles ont connu, entre autres, la même crise de la pêche que Saint-Pierre-et-Miquelon. Livrées à elles-mêmes, elles ont dû affronter cette réalité, ont pris du recul et se sont remises en question pour trouver des solutions adaptées et innovantes. Elles se sont organisées pour mettre en œuvre des plans d'action clairement établis et cohérents* ».

Les recherches d'hydrocarbures, principalement *off shore* au large de Terre-Neuve, ont déjà débouché sur des mises en exploitation de gisements pétroliers notamment au nord du Grand Banc (White Rose, Terra nova, Hibernia…)[5]. Des infrastructures d'appuis et de raffinage sont projetées ou en train de se mettre en place, notamment à Terre Neuve, à proximité de Saint Pierre (Chantiers navals de Marystown, équipement d'appui, transbordement et raffinage dans la baie de Placentia, ateliers à Saint Jean, etc.).

Le Tourisme connaît un développement réel dans la région, notamment à Terre Neuve. Le guide du visiteur (*Visitor's Guide*) de l'office du tourisme de Saint Jean[6] propose ainsi un itinéraire *Heritage Run and Saint Pierre et Miquelon* (Visite de la péninsule de Burin et de l'Archipel) où Saint Pierre et Miquelon sont particulièrement valorisés : *cette destination française est une mélange de chaleur humaine et de possibilités inattendues*, que l'on recherche *la cuisine française,* ou *un environnement culturel et artistique unique, Saint Pierre et Miquelon est définitivement un lieu à découvrir et redécouvrir* ajoute le guide.

D'autres activités économiques du Canada Atlantique pourraient s'étendre à Saint Pierre, comme l'installation d'un atelier d'EADS-Atlantique, annexe de son implantation de Lunenburg (Nouvelle Ecosse).

### b. Résultats généraux de la recherche et retours sur les hypothèses

Rappelons dans ce cadre que notre recherche est également basée sur des champs théoriques transversaux, liées à des éléments de terrains relatifs à la taille de l'archipel et à son fonctionnement spécifique, parfois hors cadre métropolitain. Ainsi, la dimension la plus délicate a été pour nous de croiser outils, méthodes, investigations, théories et approche territoriale afin de pouvoir obtenir des résultats les plus objectifs possibles… Voyons dans un premiers temps, quels ces résultats et ce que nous avons pu observer puis analyser.

---

[4] Denis Detcheverry : *Saint-Pierre-et-Miquelon et le Canada atlantique : stratégie pour une coopération profitable et durable*, rapport de mission, Sénat, mars 2007.

[5] Il faut aussi tenir compte de la production gazière de Sable Island au large de la Nouvelle Ecosse et des prospections dans toute la région dont les deux permis de recherche en hydrocarbures dans la ZEE française pour Conocophilips Canada (permis de Langlade) et Bardoil Energy SPM (permis d'Hermine).

[6] Department of Economic Development, Tourism and Culture, Saint John: *Visitor's Guide 2010, Destination Saint John's.*

### *b.1. Les entretiens*

Dans le cadre des entretiens, la petitesse de l'archipel a fait qu'il était incontournable que nous rencontrions la totalité des acteurs organisationnels dit de terrain, du dispositif, ainsi que les acteurs plus politiques. Afin de détailler les résultats que nous avons obtenus pour ces 25 entretiens, nous allons reprendre les différents thèmes amenés au cours de ces derniers avec les différents acteurs, et voir quels ont été les résultats et quelle analyse nous avons pu en faire.

- **Thème 1 : *Place de l'acteur dans le dispositif de FPC de Saint-Pierre-et-Miquelon***

Evidemment ce premier thème permettait aux interviewés de se présenter et surtout de se positionner eux-même dans le dispositif de FPC de l'archipel. Cela nous a permis de découvrir réellement quels sont leurs rôles et leurs fonctions au sein du dispositif. Mais cet exercice « classique », a également eu un effet de **levier** sur certaines problématiques que ces acteurs rencontrent, chacun à leur niveau.

E.1 : « *Le P.Emploi est bien identifié mais les gens n'ont pas de repères pour savoir où s'adresser. Ils viennent donc directement au P.Emploi ce qui amène une perte de temps et une obligation pour nous d'écouter et comprendre le projet pour réorienter les personnes vers les acteurs concernés.* »

E.2 : « *Nous connaissons des problèmes d'organisation et de communication au sein de notre service, il n'y pas de management et c'est le flou sur le système de mise à disposition de l'Etat car il n'y a pas de convention dans ce cadre. Ainsi, le rôle des membres du service n'est pas toujours bien identifié, même en interne.* »

E.3 : « *Toutes les structures qui oeuvrent localement en matière de formation, sont séparées : pas de collaboration (Education Nationale, AFC, Francoforum …), pas de coordination. On ne sait même pas qui fait quoi . Tout est décousu et c'est un problème pour travailler car il n'y a pas ou peu de collaboration.* »

E.4. : « *Concernant notre rôle d'accompagnement individuel, nous avons peu de demandes car les gens ne savent pas que des financements existent, donc ils ne viennent pas à la CACIMA.* »

E.9 : « *La Loi 2004 donnait pouvoir aux régions mais ici on est à cheval entre les deux (Etat et Conseil Territorial). Ainsi le service à plusieurs casquettes ce qui est difficile à gérer et laisse un flou.* »

E.20 : « *Il me semble qu'il n'y a pas d'organisation inter-structures, pas de communication entre partenaires. Chaque acteur travaille seul dans son coin. C'est parfois lourd à gérer car tout est emboîté dans un dispositif.* »

Les différents interviewés ont donc amené le fait que la place de chaque acteur n'est pas clairement définie, parfois même en interne. Cela entraîne forcément une perte de temps, et des dysfonctionnements lorsque l'on ne sait pas vers qui et où aller s'adresser.

Cela draine un flou et souligne le manque d'organisation des acteurs entre eux : pas de collaboration directe, peu de communication, sauf en cas de besoin. Selon les interviewés, il a obligation de « balader » les bénéficiaires d'un acteur à l'autre afin d'aller chercher l'information qui leur manque.

E.4 : « *Le technicien au sein du réseau sait qui est en compétences face à une demande mais les bénéficiaires ne le savent pas et cela engendre beaucoup de perte de temps chez les différents acteurs du dispositif pour identifier le projet, les besoins et qui est en compétences pour aider l'intéressé. J'ai une obligation régulière de réorienter les jeunes pour les retrouver en formation et/ou en création d'entreprise plus tard. C'est une perte de temps qui draine une mauvaise organisation.* »

On a également pu noter une **ultra-polyvalence** dans les fonctions de chacun :

E.7 : *« Nous sommes le seul organisme privé de formation sur le territoire, ce qui nous oblige à proposer de tout dans tous les domaines, et à être ultra-polyvalents. »*

E. 15: *« L'archipel est petit, et il y a donc peu de collègues avec qui échanger, alors on se débrouille mais comme on intervient sur plusieurs champs, il n'est pas toujours facile de trouver une réponse objective, en tout cas pour ma part. »*

E.17 *« On ne retrouve pas tous les types de structures qui existent en métropole. Aussi, on doit être polyvalent, parfois de manière autodidacte. »*

Ces éléments peuvent amener la question de la **professionnalisation des acteurs** sur toutes les fonctions qu'ils occupent, et de la **qualité** des prestations et services relatifs à la FPC qui sont proposés localement.

E.4 : *« Le dispositif n'est pas clairement identifié en terme de compétences et les conseillers du P.Emploi manquent de formation en matière d'orientation. On se débrouille comme on peut en fonction des questions, avec nos outils. »*

E.6 : *« Comme toujours, on bidouille, on se débrouille car il faut faire avec ce qu'on a et dans des délais courts parfois. »*

E.18 : « *Chacun bricole ce qui limite les conflits… »*

Ainsi, on dénote :

☞La nécessité de coordonner les rôles, la place et les actions des différents acteurs afin de réguler au mieux leur intervention dans le dispositif

☞ De développer des relations transversales amenant une collaboration entre acteurs

☞ De rendre lisible pour les bénéficiaires et les acteurs, la place et le rôle de chacun de ces derniers par un organigramme

☞ D'assurer une veille autour des besoins des acteurs, en matière de formation et de professionnalisation

☞ De veiller à la qualité des services et prestations proposés et de travailler à une démarche qualité

Pour une mise en œuvre efficace de ces évolutions, il s'agit évidemment de cibler qui est en charge de la coordination de la FPC sur le territoire. Cela engendre le problème de la **gouvernance de la FPC** localement et souligne la **place des acteurs principaux**, dit politiques :

E.3 : *« Le préfet et le président du Conseil territorial se marchent dessus, les domaines régaliens ne sont pas définis.»*

E.9 : *« Juridiquement c'est difficile parce que nous passons d'un bureau à l'autre : fonction contrôle Etat et fonctions FPC pour le Conseil Territorial par le biais de notre agent qui n'est pas officiellement détaché mais qui a toujours fait le travail. »*

E.13 : *« Normalement c'est la collectivité qui décide de tout et l'Etat suit, mais ici, c'est encore le contraire et cela génère une problématique interne d'organisation des tâches au regard du cadre national. »*

E. 16 : *«Les services de l'Etat sont mis à la disposition autant que de besoin, le patron est donc le préfet, mais les services sont ainsi mis sous les directives du Président…donc ce dernier dirige et décide. »*

On note ici que la gouvernance en FPC n'est pas clairement établie aux yeux des interviewés. En effet, il y a deux acteurs principaux, le Préfet pour l'Etat et le Président du Conseil Territorial pour la collectivité, qui sont seuls décisionnaires en la matière sur le territoire. En effet, le processus de

transfert de compétences organisé par les lois de décentralisation de 1982 et 1983 n'a pas été mis en œuvre à Saint-Pierre et Miquelon. La gouvernance devrait revenir aux régions donc localement au Conseil territorial, mais les 2/3 du budget alloué à la FPC viennent de l'Etat ce qui aboutit à une gouvernance de la formation professionnelle continue, exercée conjointement par l'Etat, très fortement impliqué, et la Collectivité.

E. 3 : *« Il faut remodeler l'organisation même de la collectivité en matière de gouvernance avant de songer à mieux organiser des dispositifs internes comme celui de la FPC par exemple. »*

E. 6 *: « Les Moyens financiers rattachés à la région ne sont pas suffisants. Aussi, l'Etat apporte 2/3 du budget mais c'est le Conseil Territorial qui pilote. Normalement, l'Etat a un rôle de contrôle et d'intervention pour les publics en difficulté. C'est tout. »*

E.23 : « *Il ne faut toutefois pas confondre l'existence d'un organigramme théorique (Conseil, commission permanente, groupes techniques, etc..) reproduisant sur le papier ce qui peut se déployer dans une région métropolitaine, avec une situation effective dans l'archipel où l'organisation ne repose nécessairement que sur quelques individus correspondant la réalité d'une collectivité de quelques milliers d'habitants. Le nombre important de fonctionnaires ou agents de l'Etat donne parfois l'illusion de structures disposant de capacités disproportionnées. »*

Cette problématique se traduit notamment par la place qu'occupe la FPC dans l'organisation de la collectivité, dans laquelle il n y a pas de service identifié pour animer et coordonner les actions sur le territoire. Ainsi, il y a ambiguïté sur ce que ressentent les acteurs à identifier qui gère réellement la FPC. De plus, nos interviewés ont du mal à définir le périmètre réel de la FPC et son réel responsable.

Cependant, d'après les deux principaux acteurs politiques, **l'évolution du système** visant à valoriser la place des acteurs, a été amorcée :

E.14 : *« Le Conseil Territorial va mobiliser un agent dédié à la FPC afin que sa mission autour de la gouvernance de la FPC soit remplie. La FPC locale va être structurée et organisée par le biais d'un service identifié, et ce dès la rentrée 2010. Nous souhaitons clarifier et optimiser la place de tous les acteurs dans le dispositif en coordonnant les actions sur le territoire. »*

E.13 : *« L'Etat est là pour épauler la Collectivité autour de la FPC et notamment sur un plan financier. Cependant, nous allons accompagner le Conseil Territorial afin qu'il occupe pleinement sa responsabilité en matière de gouvernance, en favorisant le détachement d'un agent d'Etat pour la mise en place d'un service dédié entièrement à la FPC. Nous avons déjà fait venir un chargé de Mission en mai dernier, afin d'effectuer un diagnostic du dispositif actuel et voir quelles pourraient être ses évolutions.* »

Cette nécessité de mettre en place un service dédiée à la FPC pour le territoire est justifiée par les écarts qui existent entre ce que les acteurs souhaiteraient comme mode fonctionnement, c'est–à-dire oeuvrer au sein d'un système plus ouvert et coordonné, et le fonctionnement réel du dispositif aujourd'hui.

⇩

- **Thème 2 : Perception du dispositif de formation de Saint-Pierre-et-Miquelon**

E.1 : *« C'est le bordel ».*
E.3 *: « Ce n'est pas un dispositif, c'est une usine à gaz ! »*
E.5 : *« Ce dispositif a été pensé il y a 25 ans dans le cadre du partage des collectivités et n'a jamais évolué depuis ».*
E.7 : *« C'est une catastrophe »*

E.11 : *« On a la chance d'avoir un financement important mais l'organisation laisse à désirer. Déjà peut-on parler d'organisation ??? »*

Le thème autour de la perception du dispositif a été sensible pour tous les acteurs, y compris politiques. Nombre de données négatives ont été avancées, mais cependant mises en parallèle avec des idées d'évolution qui dénotent la réelle volonté que l'on rencontre chez chacun des acteurs de voir évoluer le dispositif. Comme nous venons de le voir, son fonctionnement actuel n'est pas satisfaisant pour ces derniers.

Or, dans un dispositif, plusieurs paramètres sont à prendre en compte. Nous avons essayé de les analyser et d'en faire le tour en fonction des données que nous avons récupérées au cours de ces entretiens.

Nous venons de parler de la place des acteurs dans le dispositif. L'un des éléments récurrents est la difficulté de collaboration inter-structures. De plus, nous voyons que le dispositif est perçu comme un système fermé voire cloisonné, où chacun s'attache à œuvrer dans son cadre, sans collaborer avec les autres acteurs. Hormis la CACIMA, personne n'a parlé de travail en réseaux avec des partenaires métropolitains ou canadiens, ce qui vient renforcer la dimension de système fermé.

E.3 : « *Il faut développer des relations transversales entre tous les acteurs, il faut coordonner le dispositif. Il faut que les acteurs collaborent. Par exemple, il faut une coopération entre l'AFC, l'Education Nationale et la SODEPAR pour ouvrir une politique locale de formation adéquate, en lien avec le développement économique de SPM. »*

E.4 : *« P.Emploi ne peut pas travailler avec la CACIMA car cette dernière s'occupe des entreprises et des salariés mais pas des Demandeurs d'emploi, ce qui crée déjà en barrage inter-institutionnel. Ensuite, l'AFC est le seul prestataire de service polyvalent privé sur le territoire, qui selon nous est mal organisé. Le P. Emploi n'a plus confiance car les prestations de service ont été mal gérées. De plus, l'AFC n'a plus de crédibilité aux yeux des D.Emploi donc difficile de les envoyer là. Alors comment fait-on ? »*

*E.7 : « Communiquer pourquoi ? Il n'y a pas de politique clairement définie et personne n'a la même vision des choses car chacun se cantonne à ses fonctions dans son pré carré. Ainsi on évite les conflits. »*

E.12 *: « Dans ce dispositif, nous sommes face à des politiques verticales d'un autre temps. »*

E.21 : *« Nous n'avons pas besoin de communiquer avec les autres car nous sommes les seuls à œuvrer dans notre champs d'action (Français Langue Etrangère). Nous sommes les acteurs d'un système qui s'auto suffit car il ne fonctionne pas sur prescription. »*

E.22 : *« Lorsque je rencontre une difficulté pour répondre à une demande individuelle, liée à un vide dans le dispositif, je ne sais pas toujours à qui m'adresser. Faire le tour signifie perdre du temps car tout est toujours problématique, alors je préfère parfois dire au stagiaire que je ne sais pas ou qu'il n'y a pas de réponse localement. »*

Cette difficulté autour du fonctionnement du système, s'inscrit par le biais de la problématique de gouvernance que nous avons évoquée, où vient s'emboîter le manque d'élaboration d'une politique territoriale de FPC adaptée au territoire. L'existence de cette dernière permettrait de coordonner un dispositif en tant que tel, c'est-à-dire qu'« un dispositif à une fonction de cadre organisateur à l'action. Il procède à des mises en ordre qui soutiennent l'action de l'individu » *(Les techniques de la distance. Regards sociologiques sur le télétravail et la téléformation*, Paris, L'Harmattan, 1999)

E.2 : *« Il est impossible de faire évoluer le dispositif si l'on n'établit pas de PRDFP sinon ce sera peu efficace.*

*Le PRDF inclut toutes les problématiques avec la formation initiale et l'apprentissage »*

E.5 : *« Je ressens une lourdeur des services et des partenaires. Le dispositif est un système fermé, qui ne tourne toujours qu'autour des mêmes personnes. Les O.F sont figés tout autant que la mutation du Pôle Emploi. Il faut être imaginatif et créatif en restant dans les cordes nationales. C'est un travail à faire avec les politiciens et les acteurs du dispositif, tous ensemble. »*

E.6 : *« Avec plus de moyens, il faudrait mettre en place un PTDFP. Il faut un pilotage (ce qui manque aujourd'hui) du dispositif avec comme principale mission, la rédaction du PTDFP qui permettra de coordonner l'action des acteurs. »*

E.4 : *«Localement, il n'y a pas de politique de formation mise en place basée sur les besoins du territoire, pas de pilotage ni de coordination du dispositif et du réseau d'acteurs : donc au final, il n'y a pas d'organisation »*

E.16 : *« La collaboration entre acteurs n'est pas optimisée car il n'y a pas de pilotage donc pas de droits réels d'intervention »*

E.22 *: « Il faut que le dispositif soit piloté et qu'il y ait une organisation, que chaque acteur soit clairement identifié dans ses fonctions. »*

Ainsi, sur ce volet, on dénote :

☞ Besoin de mettre en oeuvre une gouvernance par le territoire clairement identifiée, afin de

☞ Mettre en place un service de FPC et organiser le dispositif

☞Piloter le dispositif et coordonner les actions des acteurs

☞Rédiger un Plan Territorial de Développement de la Formation Professionnelle qui viendra

☞ Fixer des axes de développement concrets, basés sur

☞La mise en œuvre d'un travail collaboratif sous la forme d'un

☞Projet partagé

☞Le PTDFP serait un référentiel sur lequel les acteurs auraient à s'appuyer, leur donnant ainsi une trame et des objectifs, pour lesquels leurs actions seraient coordonnées.

☞ Favoriser les relations transversales entre acteurs grâce à une animation territoriale

☞Développer les contacts avec des partenaires extérieurs afin d'évoluer vers un travail en réseaux et limiter la problématique liée à l'insularité

A noter que dans le cadre actuel de l'organisation de la FPC sur le territoire, aucun écrit n'existe, sauf le récent règlement d'intervention datant de février 2010, qui est le règlement relatif à l'intervention du Fonds de la Formation Professionnelle pour les actions individuelles et la commission permanente. En dehors de ce document, n'existe que le Schéma de Développement Stratégique (SDS), élaboré en 2009 par différents acteurs de tous secteurs en partenariat, ce qui est un point clé dans l'objectif d'un projet partagé. Mais ce dernier n'a pas encore été mis en œuvre. La synthèse de l'atelier « Travail, emploi et formation » rédigée à l'issue des Etats Généraux de l'Outre-mer, tenus à SPM le 19/08/2009, amène des points éclairants sur la volonté d'évolution du dispositif ainsi que sur des axes potentiels de développement. Cependant, rien n'a encore été concrètement mis en œuvre. Ainsi, aujourd'hui, les acteurs sont en mesure de parler d'un manque d'organisation établie, dans le dispositif actuel de FPC.

*E.2 : « Mettre un PRDF en place, oui, mais il faut d'abord revoir le règlement. Personne n'a vraiment mis le doigt sur la problématique liée aux choix du développement économique de notre archipel : pêche ? aquaculture ? tourisme ? Hydrocarbures ? Faire un PRDF oui, mai à partir d'un relevé de besoin lié aux secteur en développement afin d'adapter les formations au besoin d'embauche à moyen et long termes Il faut absolument une volonté du CT de remettre en place la formation avant de développer économiquement l'archipel sinon nous allons faire appel à de la main-d'œuvre étrangère pour pallier aux besoins. »*

D'autre part, la dimension liée à la **relation emploi-formation et au développement économique local** a été amenée lors de ces entretiens.

E.2 : « *A SPM on fait des choix de formation qui entraînent des métiers émergents alors qu'il faudrait faire le contraire : cibler les métiers émergents et ouvrir des formations pour aller vers eux. Mais il y a un problème : peu de réseaux existent voire pas, et ne semble pas se constituer. Le SDS a été signé, mais où est la liste des besoins locaux en terme de métiers pour l'avenir, en lien avec le développement économique (hydrocarbures par exemple) ? Comment va-t-on faire pour que les jeunes soient informés ? »*

E1 : *« Il manque une vision à long terme des besoins. Le dispositif est géré au jour le jour, et il en va de même pour les besoins en formation. Mais si l'on sait aujourd'hui que l'on aura besoin de carreleurs dans deux ans par exemple, cela laisse du temps aux publics intéressés par le métier de se former et de s'insérer sur le marché du travail au retour de la formation. La SODEPAR (Agence de développement) devrait connaître les besoins et les intégrer aux projets de développement économique. La relation emploi-formation devrait donc être beaucoup plus développée. »*

E.8 : *« On nous questionne sur l'orientation que l'on peut donner à la FPC mais il me semble que le développement de la FPC n'est pas toujours en lien avec le développement économique. Il faut y travailler de plus près. »*

E. 10 : *« La problématique générale de SPM : Les projets se font au jour le jour, pas de vision sur le long terme, pas d'anticipation. C'est un frein pour l'ouverture du dispositif de FPC.»*

E.14 *: « Le Conseil territorial croit au développement économique par le biais de la FPC. C'est pour cette raison que le FFP a accepté de financer des formations relatives aux hydrocarbures, au réseau chaleur, aux énergies renouvelables, nous avons même amorcé la réalisation d'un bilan énergétique du territoire avec l'ADEME. Nous voulons développer de nouveaux secteurs car nous savons qu'ils vont générer des emplois. Le but est de faire revenir nos jeunes diplômés après leurs études et de créer 3 ou 4 belles activités porteuses d'avenir pour le territoire. »*

E.9 : *« La FPC et le développement économique sont en lien bien sûr. Hydrocarbures, réseau chaleur : la collectivité est à l'origine du financement de ces formations. Ainsi, le Conseil Territorial doit être à même de faire le lien emploi-formation, ce n'est pas le rôle de l'Etat. Ici, les O.F doivent jongler entre l'Etat et le CT. Donc c'est difficile car les logiques ne sont pas les mêmes des deux côtés. Chaque institutions à ses propres stratégies, c'est très tendu et les belles initiatives pour la collectivité ne parviennent pas toujours à aboutir. C'est dommage »*

E.11 *: « Si dans le cadre du développement économique la collective développait les infrastructures relatives au tourisme (accueil des paquebots par exemple), ça ouvrirait des chantiers et on formerait nos hommes en fonction des besoins. On aurait une offre de formation qui serait vraiment en adéquation avec le développement économique et les entreprises. Pour cela, il faut porter des projets et on patauge. Dans le secteur du BTP à SPM, 99 % de notre marché, c'est la commande publique. A eux de réfléchir… »*

On voit ici une volonté commune d'optimiser la relation emploi-formation / développement économique au sein du dispositif, puisque ce dernier point est perçu comme incontournable. Toutefois, on note le manque de coordination de ces dimensions sur le territoire, qui s'établit encore par le biais de l'absence d'une politique territoriale ciblée, qui doit être amenée par :

- ☞ une réflexion collective des acteurs,
- ☞ formalisée par l'élaboration d'un Plan Territorial de Développement de la FPC aux
- ☞ axes transverses pour le développement du territoire.

Mais pour ce faire, une autre problématique se pose, celle du **recensement des besoins** :

E.1 : *« Localement, sur quoi se base le recensement des besoins des entreprises par exemple ? Pas d'outils fiables, mis à part le bouche à oreille La secrétaire du CCEFP faisait du repérage avant, mais ne le fait plus. On bidouille … »*

E.3 : *« Déjà, il n'y a pas de recensement des besoins du territoire : l'audit est important et il n'y en a pas. SPM fonctionne au jour le jour donc n'anticipe pas les besoins futurs. »*

E.8 : *« A SPM, on a besoin de se remettre en question : le gouvernement donne en partie un budget pour maintenir des outils si le projet colle aux outils. Donc ici, les outils devancent le projet. Alors, on n'anticipe pas les besoins ni ne les recense. Comme c'est un petit territoire, on voit si les formations marchent bien. Si le BTP a besoin de charpentiers alors on met en place une formation et on mets des DE intéressés dessus. Ici, tout se fait de manière passive. »*

E.21 : « *Les financeurs mettent en place les formations d'une année sur l'autre en fonction de la commande directe des entreprises du BTP. Les co-présidents devraient dire : nous sommes engagés vers le développement de l'industrie des services, donc étudions les besoins des secteurs et posons des formations en conséquence. »*

E.18 : *« Pas d'adéquation entre les besoins futurs du territoire et la formation, donc avec ce fonctionnement, il y a peu de perspectives de développement. »*

En effet, pour qu'un dispositif soit efficace, il faut pouvoir s'appuyer sur des **indicateurs concrets** afin qu'il y ait une **remontée des besoins du territoire** dans chaque secteur.

E.14 : *« La collectivité manque d'indicateurs sur la dimension emploi-formation, il n'y a même pas de BMO effectué par le P.Emploi. Afin de pouvoir identifier les besoins, il faudrait créer un observatoire de l'emploi privé qui donnerait des perspectives de développement des secteurs. »*

E.7 : *« Il est difficile pour le seul O.F privé local de mettre en place des formations adaptées au besoin du territoire, sans remontée des besoins. Il n'y a pas de veille, et c'est à nous d'aller recenser les besoins auprès des entreprises. Au niveau des demandeurs d'emploi, c'est à Pôle Emploi de le faire, mais rien ne remonte jusqu'à nous. Quant aux entreprises, il n'y a que très peu d'entreprises locales qui mènent des politiques de formation. Elles ne pratiquent pas de GPEC ce qui est un frein énorme pour le développement d'une offre de formation en adéquation avec leurs besoins, si elles souhaitent se maintenir à niveau ou se développer. »*

E.3 : *« SPM a besoin d'une administration de développement. Ici, on a une administration de gestion à la petite semaine ».*

Ainsi l'on dénote le manque de :

- ☞ diagnostics et plus globalement d'une démarche d'audit
- ☞ de projets partagés,
- ☞ d'outils d'aide au recensement des besoins
- ☞ de mise en œuvre d'une veille sur le champs emploi-formation qui permette de mettre en avant les secteurs en demande et les métiers émergents.
- ☞ de réflexion et d'élaboration d'axes de travail sur du moyen à long terme

De plus, au niveau des entreprises, nous a avons pu noter le **non-intérêt des entreprises** pour la FPC :

E.9 : *« Localement, pour les salariés du privé, il y a nécessité de se former de manière individuelle dans les entreprises car les entreprises ne veulent pas laisser les salariés se former. Pas de plan de formation dans les entreprises car elles ne réalisent pas l'importance de la formation de leur personnel. Mais qui peut les informer ? Pas de volonté des branches professionnelles de faire remonter et redescendre les besoins au niveau des adhérents. Les grosses entreprises locales n'ont pas de vision à long terme par exemple et ils sont les principaux employeurs avec les moyens qui vont avec. »*

E.1 : *« Il faut mettre à plat les besoins en formation du territoire. Pour cela, il faut recenser les compétences locales dans les entreprises et recenser les besoins à venir. Mais on ne sent pas les chefs d'entreprises très ouverts à cela »*

E.15 : *« Au niveau des entreprises, il faut que ce dernières soient sensibilisées à la GPEC, ce qui permettrait de développer la compétence des salariés par entreprise et celles de l'entreprise même. »*

E. 4:. *« Localement on ne peut pas proposer les mêmes formations qu'en France mais les entreprises ne jouent pas le jeu. La CACIMA est équipée d'outils d'aide à la GPEC, mais seulement 7 entreprises s'y sont intéressées.»*
E.17 *: « Peu de chefs d'entreprise se forment en général, il n'y a pas de volonté à la tête des entreprises car ils ne voient pas l'intérêt : c'est le problème du maître et de l'élève… »*

De ces éléments résultent plusieurs problématiques, dont la première est celle du **droit commun** et de la **réglementation** en matière de FPC :

E. 17 : « *Le problème est que le dispositif n'est pas en adéquation : si le salarié fait une demande individuelle, elle doit passer en commission permanente et peut-être rejetée. C'est la même chose pour les formations collectives au sein d'une entreprise. Mais sur quoi se base le comité pour accepter ou rejeter une demande ? L'entreprise et le salarié ne sont-ils pas plus à même de connaître leurs besoins ? ».*

E.11 : *« Le CIF et le DIF ? Je ne sais pas ce que c'est. […]. Je ne peux me permettre de laisser partir des gens en formation alors que j'ai besoin d'eux. On a fait une VAE collective de Maçons une fois, ça a été le bordel car il a fallu trier les heures où ils n'étaient pas là. La VAE ça ne change rien pour l'entreprise de toute façon. Du moment que mes gars savent travailler, ils n'ont pas tous besoin de diplôme. »*

E. 23 *: « A Saint Pierre et Miquelon les droits au Congé individuel de formation (CIF), au Droit individuel à la formation (DIF), la conclusion de contrats de professionnalisation, l'exercice de la validation des acquis de l'expérience (VAE) et du bilan de compétence sont théoriquement applicables. Mais les mécanismes particuliers de financement dédiés n'existent pas et il n'y a pas d'organisme collecteur. Dès lors que les entreprises et les salariés de l'archipel ne bénéficient pas de ces financement l'accès à ces possibilités est difficile, voire impossible (sauf éventuellement dans le secteur sanitaire et social pour des unités liées à des entreprises métropolitaines et qui auraient bénéficié de concours d'OPCA). »*

La principale problématique reste donc **le financement** :

E. 11. : *« En tant que Chef d'entreprise, j'estime que la taxe qui est prélevée sur les salaires et reversée par le biais du Conseil Territorial au FFP, est l'argent des partenaires sociaux. Or, nous ne sommes pas décisionnaires comme le Préfet et le Président du Conseil. Comment voulez-vous que ça marche ? Comment connaissent-ils mieux que nous nos besoins ? Nous devrions pouvoir décider autant qu'eux, comme c'est le cas en Métropole. »*

E.21 : *« Le CT dit que la taxe sur les salaire qui est prélevée et reversée au FFP est de l'argent de la collectivité. Puisque mon entreprise est conséquente, nous participons pleinement à ce financement. D'ailleurs, nous élaborons un plan de formation annuelle qui s'élève à 50 000 € pour 2011. Sera-t-il accepté ? Nous n'avons aucun indicateur qui nous dit comment l'argent du FFP est utilisé. Pas de service formation, pas d'observatoire. Est-ce que les fonds sont utilisés à bon escient ? Certains secteurs comme la pêche ne cotisent pas et profitent pleinement du système. La solution serait d'être rattaché à un organisme paritaire collecteur. »*

*E.7 : « La politique des chefs d'entreprise locaux est de ne pas mettre la main à la poche car ils estiment que la taxe sur les salaires versées par le biais du FFP est leur contribution à la formation. Ainsi, toute démarche de formation doit, selon eux, être prise en charge en totalité par la Comité pour la Formation Professionnelle. En étant à SPM, comment un O.F privé peut mettre en place des formations pour 2 ou 3 personnes, sans financement public, en sachant qu'il y aura le coût du transport du formateur, son salaire, son hébergement et les moyens matériels à prendre en charge pour la réalisation de la formation. C'est du suicide pour l'OF privé. »*

Rappelons que le système de **financement** local de la FPC est **spécifique à l'archipel** et apparemment problématique :

E. 5 *: « Au niveau du CT, on parle d'une taxe sur les salaires. Mais il ne s'agit pas en réalité d'une taxe à proprement dite. La quote-part est inférieure et ne couvre pas ce qui a été tiré. Il n'y a pas d'apport supplémentaire du C.T : juste le montant de ce qui a été taxé sur les salaires. Mais est-ce que cette taxe recouvre une partie au moins de la prise en charge des frais de formation des salariés ? (50 % de la formation, 50 % du salaire (faux) et 100 % du billet d'avion ? Il faut voir comment cela est pris en charge et si cela est équivalent. En réalité, c'est l'Etat qui couvre le déficit car plusieurs financements ne fonctionnent pas ici, comme par le biais d'un Fongecif ou d'un OPCA. Il faudrait regarder comment un agrément pourrait être donné à une structure pouvant récolter les fonds. »*

E.3 *: « En France, le financement est largement régional et ici, la participation des entreprises n'est pas suffisante, donc il faut aller en chercher plus. Par rapport au nombre de salariés, combien manque-t-il par an ? Combien de demandes sont formulées chaque année ? Combien refusées car l'enveloppe est trop petite ?*
*Le système C.T/ Etat via le contrat de plan (2007-2012) se re-signe donc se renégocie. Ainsi, un jour, ça peut s'arrêter, et il faut donc repenser le système. Comment va-t-il fonctionner après ? Fonctionner en terme de besoins ? Le rattachement à un OPCA est la solution, il faut réfléchir à comment intégrer cela au dispositif, là est tout le problème. »*

Le troisième point est liée à la promotion de la FPC et **l'offre de formation** à destination des **entreprises** :

E. 17 : *« Je pense qu'il faut que les chefs d'entreprise soient amenés à collaborer dans l'élaboration d'une nouvelle offre de formation. Il y a trop de formations dédiées à des publics en difficulté et beaucoup de chefs d'entreprise ne sont pas enthousiastes car ils pensent que la FPC est là uniquement pour faire de la réinsertion sociale. Il faut vendre des produits accrocheurs et avoir une démarche commerciale. On tourne en rond dans le catalogue de l'AFC et de la CACIMA. Il faut mettre en place des sessions de formations par secteur et travailler avec les entreprises pour regrouper leurs besoins en la matière. »*

E. 16 : *« Localement, il n y a pas de formation de cadres, ni juridiques, ni techniques de gestion. Il faudrait offrir des formations en direction des chefs d'entreprise, mais ils se font une fausse idée de la FPC. Forcément, il n'y a aucune promotion localement ! Quand on est chef d'entreprise, on doit avoir un minimum de connaissances juridiques, en ressources humaines, en gestion… Il faut développer les compétences des chefs d'entreprise en les attirant par des formations basées sur des compétences ciblées (lecture de bilans, gestion du personnel, savoir déléguer..). Il faut leur montrer que la formation est intéressante pour eux et peut-être il y viendront ensuite pour leurs salariés. »*

*E. 11 : « Un CAP dans les métiers du bâtiment manque au lycée de SPM. En effet, nous embauchons beaucoup de demandeurs d'emploi de manière saisonnière, mais peu sont réellement qualifiés dans un domaine. Et s'ils le sont, on ne peut pas les garder à l'année car ils passent des concours et finissent dans la fonction publique. Mais aujourd'hui, nous avons des besoins en main d'œuvre qualifiée comme en électricité, plâtre, peinture, plomberie, tapisserie et pour le chantier de l'hôpital, nous avons donc dû faire appel à de la main d'œuvre extérieure. Pour avoir un bon technicien, il faut de bonnes connaissances de base et une formation en entreprise : 10 000 heures de pratique. »*

*E.11 : « Dans le BTP, les nouveaux métiers arrivent. Ce sera une obligation pour nous de nous former car c'est une volonté du gouvernement. Il faut réduire de 25% les besoins énergétiques avec des panneaux solaires, isolation, vitrages etc…Il nous faut des formations spécifiques et pour être reconnus, il faut faire partie de l'élite et faire un travail de qualité. L'AFC a proposé 2 formations en la matière, c'est déjà une approche mais ce n'est pas suffisant. Du coup, nous utilisons beaucoup notre réseau interne avec des formations à l'extérieur pour nos salariés. Mais le problème c'est que nous ne sommes jamais remboursés à hauteur de nos dépenses. Même pas à 50 % ! Il faut revoir l'offre de formation locale et la mettre en adéquation avec les avancées professionnelles dans les secteurs. »*

Sur ces trois dernières problématiques relatives au positionnement des entreprises en matière de FPC, on dénote ainsi le besoin de :

☞ Réfléchir collectivement à un système de rattachement à un OPCA métropolitain ou à un mode de collecte de fonds : le financement local de la FFP doit être revu amenant les entreprises à contribuer pleinement à la formation professionnelle continue de leur salariés (*Rappelons qu'en métropole et dans les DOM, les entreprises sont assujetties à une obligation de dépenses pour la formation de leurs salariés selon des modalités spécifiques en fonction de la taille de l'entreprises (articles L.6331-1 à 47 du code du travail)*

☞ Recenser les besoins des entreprises en les démarchant

☞ Rassembler les besoins pour offrir une offre de formation par secteur, réalisable localement

☞ Développer l'offre de formation en concertation avec les chefs d'entreprise, en direction de leurs propres besoins et des besoins de leur entreprise,

☞ Collaborer activement avec les chefs d'entreprise en leur proposant une place clé dans les échanges, les faisant ainsi se sentir concernés,

☞ Travailler en réseaux avec des partenaires métropolitains pour le montage des formations difficilement réalisables localement, et ouvrir un système avec le Canada (coopération régionale) et la France *( à noter le développement prochain du travail en réseau avec LADOM)*

☞ Promouvoir la GPEC dans l'archipel comme outil de développement des entreprises

☞ Utiliser la GPEC comme l'un des outils de recensement des besoins de formation sur le territoire

☞ Promouvoir la FPC comme outil de développement de l'entreprise et de maintien à niveau des compétences.

☞ Promouvoir la démarche qualité au sein des entreprises comme la garantie d'une qualité de services

Il est à noter un point régulièrement ramené dans les conversations : **la coopération régionale**.

E.21 : *« La coopération régionale nous a permis d'obtenir des bourses d'études par le gouvernement canadiens afin que des canadiens puissent venir au Francoforum étudier, sans avoir à payer la totalité de leurs frais d'études. De plus, nous avons également des partenariats avec l'Université Frecker de Terre-Neuve. Pour nous, ces ententes sont salvatrices et nous garantissent la majorité de notre marché. »*

E.7 *: « Nous avons pu mettre en place une formation échafaudage en partenariat avec le Collège of North Atlantic (CNA) de Burin. La coopération régionale c'est bien, mais il faut être vigilant. Il faut un vrai dispositif qui intègre un projet partagé entre plusieurs acteurs et notamment la Sodépar, la CACIMA et l'AFC, car il faut que tout soit géré de A à Z. »*

E.8: *« Le CNA veut mettre un programme CNA/AFC en place, pour bosser sur les modules professionnels qui sont différents au Canada et en France et avoir un diplôme Franco-Canadien utilisable dans les deux pays. Un formateur du Canada viendrait à l'AFC pour les modules français et vice versa. Des ouvriers qualifiés métropolitains doublent leur salaire au Canada. Ainsi, ils peuvent installer leur famille à SPM et aller bosser en face à Terre-Neuve. Ils peuvent juste transiter par le sol français mais dans tous les cas 7 à 11 000 ouvriers devraient se qualifier. Ils pourraient être français et venir accompagnés de leur famille ce qui serait profitable pour l'économie locale. Des vols supplémentaires seraient mis en place. C'est une opportunité pour le développement de SPM et de la formation. »*

E.11 : *« La coopération régionale, oui, mais ça se travaille. Pour le moment, il n'y a aucune retombée concrète. Nous, dans le BTP, on doit savoir bosser avec des matériaux et des techniques canadiennes et européennes. Donc les formations doivent être adaptées. »*

E.16 : *« La coopération régionale est incontournable. Il y en a toujours eu mais là ,c'est le moment de la développer. Terre-Neuve qui était l'enfant pauvre du Canada est en passe de devenir le plus riche. Il y a une carte à jouer en formation. Il faut former les jeunes avec des certifications canadiennes comme aux Iles de la Madeleine. Il faut que les jeunes puissent être capables d'aller travailler en face. Un projet d'Entreprise de Travail Temporaire est à l'étude. C'est une opportunité pour ouvrir l'archipel en plate-forme de formation, et donc c'est un tremplin pour la formation localement. C'est le moment de se diversifier. Il faut savoir ce que l'on veut ! »*

*E.14 : « La coopération régionale c'est quelque chose de compliqué. L'Etat a des difficulté à organiser des échanges et aussi à faire reconnaître ses diplômes. Moi, je suis très attaché au système éducatif français et je ne veux pas brader nos diplômes. Nous sommes capables de faire du développement régional et nous avons déjà des partenariats avec des écoles canadiennes, mais ça prend du temps. Ça viendra avec le développement de nouveaux secteurs professionnels. »*

*E.12 : « Avec la coopération régionale, le lycée à déjà signé des conventions avec plusieurs universités comme au Nouveau Brunswick. Nous avons un projet qui démarre tout doucement : des échanges dans le cadre de la cuisine. Nous le faisons pour nos élèves de bac pro cuisine, mais cela s'est ouvert aussi pour la formation professionnelle continue. Des chefs sont venus dernièrement apprendre la cuisine française dans notre établissement et nous sommes allés chez eux voir comment ils procédaient. D'autre part, nous avons pu négocier des stages de 4 semaines pour les filières professionnelles comme pour le Bac Pro secrétariat. C'est une réelle opportunité pour nous, car les jeunes peuvent aller voir ailleurs comment on travaille et nous sommes moins limités pour les stages en entreprises. »*

Ainsi, il est noter que dans le cadre de la coopération régionale :

☞ Les avis ne sont pas unanimes, mais

☞ des perspectives de partenariats et de travail en réseau s'avèrent possibles

☞ ouvrant de nouveaux horizons à la formation en région

☞ une offre de formation basée sur des certifications canadiennes pourrait être proposée

☞ permettant d'ouvrir le dispositif et de favoriser un fonctionnement en système ouvert,

☞ d'initier une dynamique de formation régionale en lien avec le développement économique

☞ d'ouvrir des formations sur des métiers et des techniques canadiennes, et de travailler sur les référentiels, permettant d'ouvrir notre offre de formation vers les canadiens

☞ instaurer une démarche qualité comme garantie commerciale de vente de prestations

Enfin, **l'apprentissage** a été un élément intéressant au cours de quelques entretiens car emprunt de positivisme :

E 4. *: « L'apprentissage, c'est une voie de la formation qui permet d'offrir un choix de formations plus larges que celui de l'archipel. »*

E 10: *« L'apprentissage est un point positif du dispositif, car il permet de se former dans les métiers que les jeunes affectionnent sans avoir à partir. »*

E.12 : *« Les jeunes peuvent préparer localement le métier en 1 ou 2 ans avant d'avoir à partir (intérêt parfois, dû au jeune âge de l'intéressé »*

E.25 : *« L'apprentissage permet d'être sûr de son choix en découvrant vraiment la réalité du métier. »*

**L'apprentissage lie ☞ formation initiale, formation professionnelle, entreprise, travail en réseaux, marché du travail, collaboration et développement économique :**

E.4 : *« La CACIMA gère l'apprentissage et l'alternance, par le suivi et la vérification de la faisabilité des contrats, en partenariat avec la section locale de l'Education Nationale. Nous vérifions ensemble les conditions de mise en œuvre des contrats. En fonction du projet du jeune, nous voyons s'il y a une entreprise d'accueil localement et nous regardons si le référentiel colle avec les activités de l'entreprise. Le référentiel et le métier, sont mis en œuvre dans l'entreprise. »*

E.2*: « Le taux de recrutement au niveau national est de 80%, même pourcentage pour Saint-Pierre, donc très élevé et très positif. »*

E.1 *: « Même si au démarrage de la section, pas de diplôme, le fait d'avoir une expérience favorise ensuite l'embauche. »*

E.12 : *« Les professionnels mobilisés pour assurer la partie technique et pratique sont souvent des entrepreneurs locaux »*

Même dans le cadre de **l'apprentissage,** le dispositif a ses limites et génère quelques problématiques :

☞ **La clarification du financement** :

E.4. : *« L'apprentissage est financé par le Conseil Territorial car cela relève d'une compétence région. »*

E.10 *: Dans le cadre de l'apprentissage, il y a une difficulté au niveau du financement des publics : pour un jeune en milieu scolaire qui doit partir en métropole, qui finance ? Le Service des Bourses ou la formation professionnelle ? Autre exemple dans le cadre de la mobilité, un jeune du lycée va suivre une formation en métropole en apprentissage, qui finance ? Le service des bourses ou le passeport mobilité ? Cas 1 : le jeune touche une bourse donc il est financé par le Service des Bourses donc l'Education Nationale. /Cas 2 : le jeune s'inscrit dans le cadre d'un PIJ, donc c'est l'Etat qui finance par le biais du FFP. Il y a besoin d'une clarification du système. »*

☞ **La gestion du dispositif et la réglementation**

E.2 *: « Pour l'apprentissage, l'enregistrement des CFA et des entreprises d'accueil est obligatoire. Le dispositif donne lieu à des contrats qui sont enregistrés et qui donnent droit à une exonération de charges sociales, une prime à l'embauche, une prime à la formation par année de scolarité. La CACIMA vérifie et enregistre et la région paye les primes. A SPM, l'Etat conserve l'enregistrement des contrats d'apprentissage et le paiement des primes mais la CACIMA monte le dossier donc souvent, les dossiers sont incomplets et transmis hors délai sur des actions souvent en cours. Nous sommes hors cadre légal. »*

☞ **Les entreprises d'accueil et la mobilité géographique** :

E.4 : *« Concernant tous les contrats d'apprentissage relevant de la section locale, il n'y a pas de problème puisque c'est la CACIMA qui négocie directement avec le CFA d'accueil, mais pour les autres, il est difficile de trouver une entreprise depuis SPM. C'est une difficulté majeure pour le jeune car il ne peut pas obtenir d'engagement d'une entreprise sans s'être déplacé d'abord en métropole. Il faudrait un financement spécial pour prendre en charge un billet d'avion afin que le jeune puisse aller au préalable, démarcher les entreprises avant son départ final.»*

E.12 : *« Les chefs d'entreprises sont hésitants à prendre des jeunes et s'il y a un échec, ils ne renouvellent pas l'expérience. Nous sommes sur un petit territoire, donc le vivier est vite épuisé. Nous travaillons toujours à peu près avec les mêmes entreprises, ce qui signifie que les secteurs d'activités exploitables localement sont limités. »*

☞ **Les publics :**

E .1 : « *L'apprentissage est réservé aux jeunes jusqu' à 26 ans. Il n'y a pas de Demandeurs d'emploi en contrat d'apprentissage alors qu'il y a beaucoup d'avantagez avec l'apprentissage et il y a beaucoup de D.Emploi qui ont moins de 26 ans et qui n'ont pas de formation ou de diplôme. Il sera donc intéressant de mieux prendre en compte l'apprentissage dans le dispositif et de le développer localement, notamment vers les jeunes DE sans niveau de qualification. »*

☞ **Les effectifs**

E.4 : *« Malheureusement, l'apprentissage est limité en terme d'effectif, car en fonction du nombre de personnes on fait appel à un professionnel du secteur pour assurer la partie technologique du métier et la pratique ; parfois un professionnel est mobilisé juste pour un jeune.* »

E.12 *: « Un Professionnel intervenant est payé comme un intervenant extérieur, donc cela multiplie les intervenants et les coûts en fonction de la diversité de la demande. Nous sommes vite limités.»*

☞ **La promotion du dispositif**

*E.4 : « Il y a un problème d'information : les jeunes ne savent pas qu'ils ont droit à l'apprentissage car ils pensent souvent que cela est réservé aux jeunes scolaires. »*

*E.12 : « La promotion de l'apprentissage n'est pas assurée localement, c'est très regrettable car cela pourrait débloquer des parcours et des projets. »*

Ainsi en matière d'apprentissage, on dénote le besoin de :

☞ Clarifier le dispositif : son fonctionnement, ses modes de financement par rapport au public, ses acteurs (LEP, CACIMA, STE, LADOM) et les mesures dans lesquelles l'apprentissage peut s'insérer

☞ Réfléchir puis veiller à une mise en application des contrats d'apprentissage dans un cadre légal

☞ Réfléchir à l'optimisation de la recherche préalable des entreprises d'accueil en métropole

☞ Cibler et recenser des professionnels locaux, intervenants pour chaque secteur

☞ Promouvoir l'apprentissage et les avantages pour les entreprises de prendre un jeune sous contrat

☞ Promouvoir l'apprentissage chez les jeunes demandeurs d'emploi de moins de 26 ans

## o Thème 3 : Perception et intérêt de l'orientation sur l'archipel

Ce thème aurait pu surprendre les interviewés, puisque depuis le début des entretiens, c'était le dispositif de FPC du territoire qui était au cœur des conversations. Or, aboutir au sujet de l'orientation s'est fait naturellement, comme un glissement évident, puisque plusieurs problématiques avancées pouvaient trouver en partie réponse avec ce thème de discussion. Les interviewés avaient déjà d'ailleurs, pour la plupart, leur idée de ce que l'orientation pouvait amener au dispositif. Voyons ce qui a été avancé dans ce cadre et l'analyse qui a pu en être tirée.

E.1 : *« Oui, développer le volet orientation localement est incontournable Le dispositif n'est pas clairement identifié en terme de compétences, et nous, conseillers du P.Emploi, nous manquons de formation en matière d'orientation. On se débrouille comme on peut en fonction des questions, avec nos outils. Mais, le P.Emploi manque d'outils d'utilisation simple et rapide, donc nous avons de la difficulté à traiter des demandes et à repérer les projets ou les besoins. Cela représente une perte de temps pour nous, nous pouvons renseigner et conseiller mais nous ne sommes pas orientateurs, c'est un métier à part entière qui nécessite un temps d'accompagnement, qui doit être fait dans le cadre d'une prestation et avec un acteur identifiée et compétent pour cela. »*

E.5 : *« Avec la crise, les gens ont besoin d'un accompagnement , d'une remobilisation, mais dans le système, personne ne sait faire et n'est identifié comme orientateur. Il n'y a pas que les Demandeurs d'emploi qui ont besoin de cet accompagnement, les chefs de structure sont coupés du terrain et ne prennent pas toujours des décisions objectives dans leurs choix en formation. »*

E.2 : *« L'orientation pour les adultes est indispensable et incontournable car un projet de formation s'élabore et l'individu n'est pas au fait de tout, surtout ici, et il rencontre des problèmes d'informations. Pour la reconversion professionnelle aussi. C'est un choix difficile, il faut pouvoir être conseillé et avoir des outils en main pour l'aide à la décision. Clairement, il faut avoir une personne référente pour l'aider à définir et vérifier un projet. »*

*E.8 : « Localement, il n'y a personne de réellement identifié pour renseigner et accompagner les gens dans leur projet, leur orientation. Il faut des indicateurs et un service qui ait des outils adéquats sur lesquels les gens peuvent se baser pour choisir un métier, une orientation professionnelle. Par exemple, il y a des gens qui viennent me voir en me demandant quels métiers existent dans les secteurs porteurs comme les hydrocarbures, et comment ils pourraient se former pour être prêt à bosser quand le secteur va s'ouvrir à Saint-Pierre ou en région. Je ne suis pas orientateur je travaille au développement économique, et je ne suis pas en mesure de pouvoir donner ces infos. Mais c'est la preuve que les gens ne savent pas où aller s'adresser et sur quoi se baser en matière d'orientation. C'est un des principaux leurres du dispositif de FPC local il me semble, car un service comme ça viendrait forcément faire le lien entre l'emploi, la formation et le développement économique. »*

Il y a donc une volonté de voir se créer un service ou une structure d'orientation parce que :

- ☞ le métier d'orientateur est un métier à part entière pour lequel des compétences professionnelles spécifiques sont nécessaires,
- ☞ avec une pédagogie et des outils adaptés afin de pouvoir
- ☞ accompagner, conseiller et aider à la décision de tous les publics qui ont un besoin d'orientation,
- ☞ les chefs d'entreprise qui ont besoin de conseil en matière de formation
- ☞ les gens en reconversion professionnelle où conseils, outils et indicateurs sont nécessaires.
- ☞ Il manque pour cela un lieu identifié et outillé, avec une personne référente afin de
- ☞ répondre de manière adéquate aux besoins du territoire en matière d'orientation professionnelle.

**Mais selon les interviewés, pourquoi l'orientation devrait-elle avoir sa place dans le dispositif ?**

E.4 : *«Les publics ont un déficit d'informations sur comment fonctionne la FPC à SPM. A quoi a-t-on droit par public, où faut-il aller ? La mise en place d'un service orientation permettrait aux gens de se diriger systématiquement vers un lieu identifié, permettant de traiter individuellement les besoins en orientation, de gérer le flux et de réorienter ensuite les gens vers les acteurs concernés. Quel gain de temps ce serait pour tout le monde, acteurs et bénéficiaires compris. »*

E.1 : *« Avec la fusion, le P.Emploi aura-t-il un rôle d'orientation au complet avec l'embauche de psychologues du travail dans les mois à venir ? Ce rôle n'est pas clairement identifié. Et quels publics cela concernerait-il ?* Le *Pôle Emploi est un service public national : il n'y a donc pas localement d'identification et d'ajustement des besoins locaux par rapport aux besoins nationaux. Une structure d'orientation serait en mesure de pouvoir le faire et offrirait des services adaptés aux bénéficiaires, facilitant aussi le travail des acteurs. »*

E.9 : *« Orientation et formation ne sont pas séparables surtout ici car c'est petit. Il faudrait des statistiques car, que deviennent les jeunes après la formation ? C'est à voir de plus près. Quelle perte il y a de gens mal orientés ?Car d'un côté on veut une bonne orientation mais ça prend du temps et il y a parfois des changements pour X raisons : c'est la formation tout au long de la vie. Localement, il faut que le Pôle Emploi puisse faire le lien entre les besoins locaux afin de mieux aider les gens à se remettre au travail et le CIO ne veut pas de coordination. Il faut pourtant coordonner l'ensemble, et pour se faire, il faut une structure neutre oeuvrant en partenariat.»*

E.5 : *« Ici, il manque un observatoire de l'emploi privé local (l'observatoire de la fonction publique existe déjà), mais toute le monde se passe la patate chaude, et personne ne sait qui doit faire quoi. Une structure d'orientations serait en mesure de faire remonter les besoins et d'avoir un système de veille. A SPM, il faut regrouper un certain nombre de moyens afin d'avoir un guichet unique pour l'orientation, subventionné en partie par Etat/ C.T car il y a compétence des 2 structures sur le sujet. »*

E. 16 *: « Effectivement, la mise en place d'un observatoire est incontournable et demandée depuis déjà plusieurs années. Il faut observer et cartographier les besoins en formation de l'Archipel liés au développement économique de ce dernier. Il faut être en mesure de coupler les jeunes et moins jeunes pour réussir à avoir un juste équilibre entre les formations techniques et les autres types de formations. Ne pas privilégier l'une à l'autre. Un observatoire représente un outil concret d'aide à l'orientation et à la prise de décision et peut très bien être mis en place et géré par un service d'orientation tout public. »*

E.1 *: « Le Cible Emploi est la seule prestation outil d'aide à l'orientation aujourd'hui, sous traitée par un O.F privé (AFC) qui est le seul prestataire de services pour P.Emploi. Donc, il n'y a pas de concurrence au cas où la qualité de la prestation ne serait pas satisfaisante et c'est le cas avec l'AFC car il y a un manque de gestion. Mais le P.Emploi ne peut pas travailler avec une autre structure. Ainsi, nous avons obligation de continuer à prescrire à l'AFC. Une structure d'orientation permettrait d'ouvrir un marché de prestataires de service pour cet outil d'orientation, ce qui permettrait de jouer sur la qualité des services dans le cadre de la concurrence ».*

**La dimension orientation est souhaitée** par les interviewés dans le dispositif, car selon eux, il faut :

☞ un premier lieu d'accueil, qui traite les demandes individuelles et qui

☞ permet de gérer le flux en réorientant les gens vers les acteurs du dispositif en mesure de pouvoir répondre à leurs besoins

☞ de sous-traiter pour le Pôle Emploi, qui en émet le besoin,

☞ les prestations d'orientation avec les outils nationaux (Cible Emploi)

☞ ouvrant un jeu de concurrence, amenant une rigueur dans la qualité des prestations proposées.

☞ Des relations transversales avec les acteurs sont nécessaires (P.Emploi, CIO, STE, …) amenant une

☞ coordination de la dimension orientation sur le dispositif, avec la

☞ mise en œuvre d'une veille par le biais de la création d'un observatoire, nécessitant la dynamique

☞ d'une politique territoriale des dimensions Orientation/formation/emploi.

**L'orientation sous quelle forme ?**

**☞ place au sein du dispositif**

E.6 : *« Il faut un endroit neutre et un lieu bien identifié. Un accueil de droits communs : un accueil physique pour tous. La structure d'orientation doit identifier les problématiques des projets, renseigner sur les droits, orienter vers les structures ou les interlocuteurs appropriés, orienter vers une réflexion, aider à la réflexion pour la construction professionnelle, accompagner les gens en demande. Elle viendrait également appuyer les projets professionnels et aiderait*

*à mettre en œuvre ces projets. Il faut aider la personne à lever les freins, aider à la réflexion, à l'aboutissement et au suivi du projet. »*

E.4 : *« Une structure d'orientation doit être un lieu neutre et identifié comme premier lieu ressources pour les porteurs de projet, de création d'entreprises, de projets de formation, de construction de projet ou d'aide à la formation pour un diplôme ciblé. Cela va nécessiter d'avoir des contacts réguliers avec STE et le Pôle emploi et visera à développer les collaboration et le besoin de coordination. Cette structure ou ce service doit faire des retours d'info grâce à un outil de base de données par exemple, qui permettra de recenser les compétences et de renseigner les chefs d'entreprise sur les étudiants en étude et leur retour par rapport à des compétences bien précises. Cela favoriserait l'emploi et les contacts mais permettrait aussi à un jeune de savoir si beaucoup d'étudiants se positionnent déjà sur le métier qui l'intéresse, ce qui peut pousser à revoir son projet de vie localement et de prendre des décisions en toute connaissance de cause.*
*Cet outil servirait d'observatoire des compétences et des métiers locaux. (orientation, possibilité d'embauche à l'issue de formation, marché du travail …).»*

E.20 : *« Au niveau des entreprises, il faut que ce dernières soient sensibilisées à la GPEC, ce qui permettrait de développer la compétence des salariés par entreprise et celles de l'entreprise même. Un service d'orientation peut apporter une aide et un conseil aux chefs d'entreprise, sur ce champs et sur d'autres en la matière, puis orienter ensuite les gens vers les autres acteurs du dispositif, une fois le projet dégagé. »*

*E.22 : « La majorité des gens ne savant pas ce qu'est un DIF ou un CIF, et en plus, localement, beaucoup de personnes souhaitent faire une VAE, puisque nombre de gens sont embauchés sans qualification de base, mais ils ne savent pas où s'adresser ou comment être accompagné. Ça relève du droit des personnes, et comme ce n'est pas appliqué ici pour des raisons financières et parce que personne n'est réellement identifié pour le faire, une fois de plus, on est en dehors des clous. Un service dédié à l'orientation pourrait renseigner sur les droits en formation, et aider et accompagner les projets de VAE. »*

E.2 : *« Le CIO est réservé aux élèves, donc il faut une réponse pour les autres publics. D'ailleurs, il n'y a pas de croisements d'information CIO et ANPE, ce qui est à mon avis important. Il n'y a pas d'OPCA donc on fonctionne dans un dispositif unique avec un financement de formation unique pour les DE et les salariés. Les conseillères du Pôle Emploi ne sont pas formées pour faire de l'orientation, d'ailleurs en métropole, le Pôle Emploi sous-traite ce type de prestations. Pour les salariés dans le cadre de demandes individuelles, il n'y a pas d'interlocuteur sauf la secrétaire de la Commission Permanente qui n'est pas non plus formée pour être orientateur. Cette dernière les envoie à l'AFC dans le cadre de la convention Accès aux Compétences Clés qui le permet (adaptation et allongement local de la convention nationale, ce qui encore est un bricolage local), vers une personne à l'AFC qui fait office d'orientateur. Mais encore là, rien n'est formalisé et il faut des outils adéquats pour ce type de prestation. Je trouve d'ailleurs ces dispositions inquiétantes car il y a conflit d'intérêt pour l'OF. Un seul OF privé, l'AFC, sous-traite l'orientation à SPM donc il n'y a pas de jeu de concurrence. Ainsi, on rentre obligatoirement dans le conflit d'intérêt ce qui n'est pas pertinent pour le dispositif territorial et la qualité des prestations. Il faut donc un service d'orientation identifié, c'est une nécessité pour réguler au mieux le dispositif. »*

Ce qui est avancé sur sa place au sein du dispositif :

- ☞ Un lieu neutre et identifié de premier accueil physique de droits communs et identification de projets
- ☞ renseigne tout publics sur leurs droits en matière de formation
- ☞ Promeut et accompagne les gens sur les projets de VAE, tous ministères
- ☞ oriente les gens vers les acteurs concernés
- ☞ aide à la réflexion, décision, construction projet professionnel, accompagne les gens.
- ☞ ouvre le marché de prestations de services à l'orientation et évite l'auto-prescription pour l'OF privé
- ☞ recadrant et fluidifiant ainsi le fonctionnement du dispositif.

☞ **Financements, statut**

E.7 *: « L'AFC est souvent sollicitée pour une aide au montage de formations. Aussi, nous souhaitons nous positionner pour proposer du conseil aux entreprises voire à la collectivité. Il me semble que cela rentre dans le cadre d'une prestation de services d'AIOA, que nous mettons en place par le biais de l'APP. »*

E.4 : *« Il faut rebondir sur les dispositifs nationaux afin de croiser des financements existants et pouvoir les utiliser localement, par exemple, un Bureau Information Jeunesse a un financement Etat , idem pour les Missions locales. Il faut labelliser une structure neutre pour ces dispositifs afin de récupérer plusieurs financements et de les mobiliser au cas par*

*cas. Ainsi plusieurs financements sont possibles sans avoir besoin de finances locales. LADOM qui s'occupe des formations pour l'Outre-mer, à partir d'une convention LADOM+AFPA, ne tient pas compte de l'archipel. Ainsi, dans le cadre de la mobilité (passeport mobilité, aide à la continuité territoriale), il faut créer un Groupement d'Intérêts Publics (GIP) afin d'avoir localement un interlocuteur Puisque la mobilité est liée à la formation, une même structure est pertinente. Un service unique d'orientation simplifierait donc les choses, mais reste complexe à mettre en place. Il faut évaluer le rôle de l'Etat à travers le dispositif. »*

E 5. *: « Il faut un lieu regroupé : soit par recrutement, soit par permanences. Un accueil de la personne et les rendez-vous dans la même structure. Un premier tri pour l'orientation ou pour les rendez-vous en interne : il faut que le service soit délocalisé. Il faudrait aussi créer un comité de vigilance pour la jeunesse (comité type vigilance, avec différents partenaires, professionnels du secteur qui se rencontrent et échangent sur les cas particuliers ce qui est différent du CCEFP. Cela donnerait l'occasion aux professionnels de terrain d'échanger pour l' évolution du dispositif. Il ne faut pas de hiérarchie, mais juste des relations transversales. »*

E.6 : *« La préparation et la prescription des outils d'AIOA se feraient en amont par le service de FPC qui devra clarifier les procédures d'activation. La plate-forme d'orientation serait sous couvert du service de FPC de la collectivité. De plus, il faut chaque année, prévoir des réunions d'informations avec les partenaires, par exemple le Pôle Emploi a des outils nationaux d'orientation mais SPM est oublié car ces outils ne sont pas adaptés au territoire. Il faut donc une dynamique locale car les acteurs en place doivent eux-mêmes mener la réflexion.) »*

**Statuts** proposés pour le service orientation :

- ☞ rattaché à l'organisme de formation privé, l'AFC
- ☞ structure neutre et délocalisée (association ?)
- ☞ service rattaché au service de FPC de la collectivité territoriale
- ☞ Groupement d'Intérêts Publics (GIP)

**Financements :**

- ☞ sur les financements de l'OF (mesure spécifique relative à l'orientation, financement FFP)
- ☞ croisement de financements multiples relatifs à des dispositifs nationaux (BIJ, PIJ, Mission locale, etc..) évitant un financement local par le FFP
- ☞ Financements Etat/Collectivité territoriale

**Divers :**

- ☞ Labellisation de la structure, si neutre et délocalisée.

☞ **Les outils, les réseaux les partenariats**

E. 1 *: « Pour l'orientation, des réseaux sont à construire Il faut constituer et mettre à disposition des fiches métiers pour les entreprises qui veulent recruter car souvent ces dernières demandent des secrétaires par exemple à niveau bac, mais en réalité, ils veulent des assistantes de direction qu'ils veulent payer moins cher et ils ne s'en rendent pas compte car ils ne connaissent pas le métier d'assistante de direction. Avant de recruter, les chefs d'entreprise pourraient consulter les fiches métiers au service orientation, s'ils le souhaitent, pour savoir quel profil ils recherchent exactement. Une fiche métier sert aussi à ça.»*

E. 8 : *« La Sodépar est un bon outil dans le cadre de la coopération régionale car elle a des contacts et des réseaux sur le Canada. Une structure d'orientation devrait donc pour ces raisons, travailler avec la Sodépar, qui pourrait aussi aider à envoyer des gens, en plus de développer le lien et ouvrir des possibilités avec le Canada dans le cadre de la coopération régionale. »*

E.5 : *« Il faudrait construire des fiches emploi/parcours en concertation avec P.Emploi, DTE, Education nationale par exemple. Avoir un lieu identifié AIOA neutre (pour éviter le conflit d'intérêts) pour les jeunes et tous les publics. »*

E.4 *: « Localement, il n'y a qu' un Bilan de Compétence Approfondi collectif 1 fois par an. Déjà, là il y a un problème et ces dispositions nécessitent d'être corrigées et mises en oeuvre par un service d'orientation à l'année, comme cela se fait dans certaines structures en métropole. »*

E.9*: « Les bénéficiaires doivent porter un projet professionnel qui puisse tout de même déboucher : pas facile ici et ailleurs. Par exemple, on a eu des demandes pour une licence d'anglais en Norvège, ou pour faire potier ou naturopathe. Les jeunes ne savent pas ce qu'est la réalité et ne se posent pas la question de l'intégration à l'emploi derrière. Donc, il faut une organisation qui informe réellement les jeunes. LADOM par exemple, négocie et n'oriente pas n'importe où. Donc la personne qui oriente doit être au courant du dispositif local mais aussi des autres dispositifs afin de faire part aux candidats des perspectives objectives. Pour ce faire, il y a une question d'évaluation, il faut avoir des outils adéquats. »*

E.11 *: « Il y a une émergence de nouveaux métiers, mais pour les promouvoir, il faut un travail de clarification des référentiels : cela doit se faire de manière coordonnée par un acteur professionnel, et localement, il n'y pas de coordination et rien sur l'orientation. Il faut un organisme indépendant (solide car au centre de tensions multiples) qui fasse de l'orientation. Il faut évaluer l'économie prévisible à court et moyen terme et mettre en place des Certificats de Qualification Professionnelle. Les jeunes ne se basent pas là-dessus (économie) mais veulent faire ce qu'ils ont envie. Ainsi, pression des jeunes, des parents etc… il faut trouver des financements multiples. Il faut une orientation plus large que ce qui existe aujourd'hui car il faut une part d'initiative des jeunes pour que ça fonctionne.»*

E 12 : *« Une Collaboration avec le CIO serait intéressante pour s'associer à l'emploi global et à l'orientation, car même les jeunes ont besoin d'une vision large du secteur puisque cela est porteur ici et en métropole (niveau local d'études et de formation adéquats). Un lien avec le CIO est incontournable car il n'existe qu'un seul monde du travail. »*

E. 19 *: « On rencontre une politique dans les Dom Tom où l'on veut que les jeunes reviennent au pays. L'orientation c'est aussi aider le jeune à réfléchir à son projet de vie, ici ou ailleurs. Et pour cela, l'envoyer en formation à l'extérieur peut lui permettre de s'insérer ensuite plus facilement dans la région ou sur le territoire. Il ne faut pas penser un service de formation comme fermé vers l'archipel. Il faut pouvoir trouver réponse à tout projet, et cela prend un travail en réseau et une coordination importante ».*

E.22 *: « Il faut donc des gens spécialisés qui aident, avec de bonnes expériences. L'orientation engage la vie, si une personne est mal orientée, son retour sur l'archipel n'est pas facile. Il faut donc penser à la reconversion ou la promotion sociale. Il faudrait un travail de réseau : le P.Emploi pour le suivi et une personne sur l'orientation qui aurait un réseau de partenaires locaux et irait sur le terrain ou assurerait une veille, comme par exemple, aller voir l'ADEME pour identifier les nouveaux métiers autour de l'énergie renouvelable pour ensuite transmettre l'information aux partenaires et optimiser l'offre de formation du territoire. »*

**Outils et fonctionnement avancés :**

- ☞ Développement de réseaux internes et externes (Canada /métropole)
- ☞ développement de partenariats inter-structures et inter-institutionnels
- ☞ Clarification des référentiels métiers par le biais de
- ☞ l'élaboration de fiches métiers
- ☞ Mise en œuvre du Bilan de Compétences Approfondi de manière conventionnelle sur la durée
- ☞ mise en œuvre d'outils divers d'information dans le domaines de l'orientation
- ☞ évaluation du projet et conseils de mise en oeuvre
- ☞ Promotion des dispositifs existants (apprentissage, PIJ, …..) et mise en adéquation avec le public

Face à toutes ces données, il est possible de noter qu'un besoin en matière d'orientation se fait réellement sentir auprès des acteurs. Rappelons que la nouvelle loi n°2009-1437 du 24 novembre 2009, lie la formation à l'orientation professionnelles tout au long de la vie.

Ainsi, reprenons les idées avancées, relatives à la mise en place de l'orientation au sein du dispositif de FPC de SPM, selon les besoins du territoire et la volonté des acteurs.

Dans ce cadre, on dénote un manque :

- ☞ d'identification des acteurs dans le dispositif et donc

☞ d'un lieu ressource identifié qui permettrait d'informer les gens sur l'organigramme relatif aux fonctions et rôles des acteurs,

☞ qui ferait la promotion de la FPC et des ses dispositifs (apprentissage, ACC, PIJ, etc...),

☞ qui informerait sur les droits en matière de FPC, pour tous les publics,

☞ qui informerait sur l'offre de formation du territoire,

☞ qui serait en mesure de conseiller les chefs d'entreprises en matière de formation, de GPEC, de droits à la formation,

☞ qui proposerait une pédagogie et des outils adaptés à l'accompagnement des personnes en demandes, répondant à des besoins en orientation, en vérification de projets professionnels, en appui à la mise en œuvre de projets professionnels,

☞ mettant en oeuvre un travail de réseaux et de partenariats internes et externes,

☞ qui réorienterait les personnes vers les acteurs concernés, aidant à réguler au mieux le dispositif,

☞ qui aiderait à recenser les besoins et

☞ ferait le lien entre l'emploi, la formation et le développement économique par le biais

☞ d'un observatoire en tant qu'outils et indicateurs pour l'orientation,

☞ qui assurerait une veille sur la législation, les dispositifs, les métiers émergents…,

☞ qui proposerait une offre de service vers le Pôle emploi pour l'appui à la mise en application de ses outils liés à l'orientation.

Le statut et le financement d'une structure ou d'un service d'orientation reste à évaluer. Mais avant cela, il est nécessaire de prendre en compte les avis de la population sur le dispositif et sur le besoin ou non d'avoir un service d'orientation au sein de ce dispositif.

Nous ferons ensuite le lien entre les résultats des entretiens et ceux des enquêtes, et nous retournerons vers les hypothèses émises en amont des recherches, afin de voir si oui ou non elles ont été confirmées par les résultats du travail de terrain.

## SYNTHESE GLOBALE DES ENTRETIENS

Ce que l'on dénote dans les résultats des entretiens avec les différents acteurs du dispositif :

- ✓ Manque de lisibilité sur la place et le rôle des acteurs
- ✓ Besoin d'organiser le dispositif en tant que tel et de coordonner les actions
- ✓ Besoin de développer des relations transversales entre acteurs afin de favoriser les échanges
- ✓ Développer des partenariats inter-structures et inter-institutionnels
- ✓ Développer des réseaux internes et externes (Canada (coopération régionale) et métropole) aidant à l'ouverture du système (apprentissage, orientation, projets individuels…)

- ✓ Veiller aux besoins de professionnalisation des acteurs
- ✓ Veiller à la qualité des prestations et services proposés en matière de FPC

- ✓ Recenser les besoins locaux (population et entreprises) avec des outils pertinents
- ✓ Proposer une offre de formation en adéquation avec les besoins réels de la population et des entreprises et les projets de développement économique du territoire

- ✓ Problématique de la gouvernance
- ✓ Manque un service de formation professionnelle continue piloté par le Conseil territorial
- ✓ Besoin de revoir le fonctionnement et le règlement actuel de la FPC
- ✓ Manque un PTDFP
- ✓ Besoin de dynamiser un travail collaboratif inter-structures et des projets partagés
- ✓ Besoin de revoir les modes de financement de la FPC
- ✓ Réfléchir au rattachement avec un OPCA métropolitain

- ✓ Besoin de mettre en place une structure neutre d'Accueil, Information, Orientation et accompagnement (AIOA) comme premier lieu d'accueil tout public, régulant les flux
- ✓ Besoin de promouvoir la GPEC vers les entreprises
- ✓ Promouvoir la FPC et ses dispositifs vers tous les publics
- ✓ Informer sur les droits en matière de FPC, vers tous les publics
- ✓ Diversifier les outils d'information et d'orientation
- ✓ Accompagner individuellement sur des outils nationaux d'orientation
- ✓ Accompagner individuellement tous projets de formation / professionnalisation /reconversion
- ✓ Evaluer les projets et conseiller sur leur mise en œuvre
- ✓ Offrir des indicateurs concrets d'aide à la décision en matière d'orientation professionnelle

- ✓ Favoriser l'action des OF sur le territoire
- ✓ Eviter le conflit d'intérêt
- ✓ Favoriser l'intérêt des entreprises pour la FPC
- ✓ Promouvoir et favoriser une démarche qualité en matière de FPC

### *b.2. Les enquêtes par questionnaire*

Nous avons vu lors de la description des techniques d'enquêtes que nous avons employées pour effectuer ce travail de terrain (cf : *b.2*, page 61), comment nous avions procédé pour élaborer cet outil, dans sa forme et sur son fond, et comment nous l'avions promu afin d'optimiser son taux de réponses.

Au total, nous avons récolté **135 réponses**, dont une est arrivée hors délai, beaucoup trop tard pour être prise en compte puisque les résultats avaient déjà été analysés, et concernant les 134 restantes, 17 n'étaient pas exploitables. Le principal mode de réponse utilisé pour répondre, a été de remplir l'enquête en ligne. 18 enquêtes ont été récoltées dans les urnes, dont seulement 2 à Miquelon, et 3 sont arrivées à notre domicile par voie postale. Toutes les autres ont été remplies en ligne, d'où les 13 % de

pertes, car certaines réponses ont été mal saisies. Par exemple, l'une des enquêtes a été enregistrée plusieurs fois au même moment, avec les mêmes réponses. Nous avons donc dû évacuer ces réponses aux enquêtes similaires et simultanées, pour ne conserver que l'originale.

Il est à noter que finalement, même si l'approche et la finalité se voulaient être qualitatives, il a été quelque peu incontournable pour exploiter ces résultats, de passer par une approche quantitative, afin de voir, à partir des réponses proposées, le pourcentage de personnes qui adhéraient à telle ou telle réponse proposée. L'avantage de l'enquête par questionnaire à visée qualitative, a été de pouvoir insérer des espaces pour les commentaires, afin de récolter plus d'indications sur le positionnement des bénéficiaires au sujet de l'orientation, mais cela a représenté une difficulté supplémentaire pour l'analyse finale.

Enfin, l'approche territoriale est implicite dans ce type d'outil, mais également incontournable au vu de la taille du périmètre de la recherche. En effet, les réponses étaient relatives au fonctionnement du dispositif propre à l'archipel, son financement, ses acteurs, sa culture locale, et son développement économique qui est au cœur de toutes les dimensions liées au territoire.

**Les Résultats ☛ annexe 10**

Faisons une analyse globale de ces résultats :

☞ Pour la majorité des interrogés (56 %), **la formation professionnelle et le développement économique sont liés**, car il est important de **maintenir les compétences professionnelles** pour que le potentiel de l'archipel ne décline pas.

☞ Pour 90 %, participer à une action de formation est **bénéfique** parce que cela permet de maintenir et développer des connaissances et/ou en acquérir de nouvelles.

☞ 77 % des interrogés ont suivi une ou plusieurs formations localement, dans le cadre d'une démarche personnelle et/ou professionnelle.

☞ La majorité des gens qui n'ont pas suivi de formation localement ne l'ont pas fait parce que **l'offre de formation locale ne correspondait pas à leurs besoins** (46 %), 33% pour diverses raisons personnelles, 9 % pour **refus de l'employeur de laisser le salarié aller se former**, et pour le reste, les principales raisons sont liées à un **manque d'identification d'un interlocuteur** pouvant les renseigner sur les moyens de **financement et l'offre de formation** du territoire.

☞ Les formations suivies localement sont principalement des formations à la bureautique, à la préparation de concours de la fonction publique, une remise à niveau maths/français, et enfin en anglais.

☞ 51 % des interrogés pensent que la **qualité des formations** suivies localement s'élève à **4 sur une échelle de 5** et 31 % votent plutôt pour une note de 3 sur 5.

☞ Pour 44 %, il faudrait **recenser les besoins des habitants et des entreprises en matière de formation**, et pour 26 % : développer l'offre de formation.

☞ 62 % des interrogés ont suivi une formation à l'extérieur de l'archipel, dont 62 % parce que **l'offre locale n'était pas en adéquation avec leurs besoins.**

☞ Concernant la **FOAD,** 48 % n'ont pas suivi de formation de ce type pour diverses raisons et notamment en raison du **manque de connaissances** sur le sujet. 35 % ne savent d'ailleurs pas en quoi cela consiste.

☞ Ainsi, 64 % des interrogés pensent qu'il serait bénéfique de **développer l'accès aux formations à distance** sur l'archipel et 32 % estiment que c'est incontournable, principalement pour développer l'offre de formation locale et repousser les limites de l'insularité.

☞ A la question : « Savez-vous où vous adresser pour trouver un appui et des conseils sur le choix d'un parcours de formation ou le montage d'un projet professionnel ? » , 66 % répondent oui dont 42 % pensent que la structure à laquelle il s'adresserait, serait en mesure de pouvoir fournir des réponses et des outils adaptés à leurs attentes et à leurs questionnement, dans un délai court.

☞ Cependant, pour 48 % des personnes interrogées, un service d'orientation professionnelle représente un lieu d'information tous publics sur les métiers existants et le cursus à suivre pour y accéder.

☞ **94 %** des bénéficiaires ayant répondu à l'enquête pensent qu'un **service d'orientation professionnelle devrait être proposé localement pour les publics adultes….**

☞ D'autre part, **96 %** pensent important de **pouvoir accéder à des indicateurs** permettant de savoir si un secteur professionnel a des débouchés localement, ou pour connaître les possibilités d'évolution dans leur emploi.

☞ La majorité des interrogés (87 %) pense également **qu'un besoin existe** sur l'archipel en matière **d'accompagnement individualisé tout public**, pour aider au montage d'un projet professionnel et pour conseiller en matière de formation et d'emploi.

☞ De plus, 75 % trouvent qu'il n'est pas facile **d'obtenir des informations** et de bénéficier de la VAE, d'un BCA ou du DIF sur l'archipel.

☞ Majoritairement, **l'offre de formation locale ne correspond pas** aux besoins des interrogés (41%) et 28 % ne sont pas allés se renseigner sur le sujet.

☞ Dans le cadre de la **coopération régionale**, 45 % des réponses amènent l'idée qu'il faut **pouvoir aller se former aussi bien en France qu'au Canada**, car la population doit être capable de pouvoir travailler au Canada ou d'employer des techniques canadiennes localement. 39 % valident aussi l'idée, mais parce que **c'est moins loin** d'aller se former au Canada, plutôt qu'en Métropole.

☞ 42 % **ne connaissent pas leurs droits en matière de formation**, 32 % pensent que sur l'archipel nous avons moins de droits qu'en métropole, pour 22 % nous bénéficions des mêmes droits, et seulement 4 % pensent que nous avons localement plus de droits qu'en métropole.

☞ Enfin, concernant l'adéquation du dispositif actuel de FPC avec leurs attentes et leurs besoins, 38 % répondent oui mais mettent en avant **le manque d'information sur son fonctionnement et ses**

**limites**. Pour 29 % : « non, car on est loin de la métropole et beaucoup de structures ne sont pas représentées ici ». 22 % pensent que localement, les droits en matière de formation ne sont pas tous mis en œuvre et votent non.

☞ Concernant le statut des interrogés, la grande majorité s'avère être **des salariés du secteur privé**, non cadre (47 %), suivi des **fonctionnaires** (23 %), puis des demandeurs d'emploi (8%), des salariés du privé non cadres (7%), des chefs d'entreprise (6%), les retraités, les étudiants, les inactifs et les jeunes sortant du système scolaire, ferment la marche.

**SYNTHESE**

Ce que l'on dénote dans les résultats des enquêtes par questionnaires :

1. L'intérêt de la population pour la formation,
2. La volonté de maintenir les compétences professionnelles de l'archipel afin d'appuyer le développement économique de ce dernier,
3. Le manque d'adéquation de l'offre de formation locale avec les besoins réels de la population
4. L'absence de recensement des besoins de la population et des entreprises en matière de formation,
5. Le besoin de développer l'offre locale de formation vers l'extérieur et notamment vers le Canada qui est géographiquement proche de l'archipel, et dont certaines techniques professionnelles utilisées localement en sont issues,
6. Le besoin de développer des formations ouvertes et à distance,
7. La qualité des formations proposées qui est jugée plutôt bonne,
8. Le manque d'informations sur le dispositif et les droits des bénéficiaires,
9. La volonté quasi unanime de voir se créer une structure relative à l'orientation et à l'information, qui offrirait un accompagnement individualisé tout public et permettrait d'accéder à des indicateurs pour aider au choix de l'orientation.

### *b.3 Retours sur les hypothèses*

Nous avions initialement posé le questionnement suivant :

***Dans un contexte d'insularité et d'enclavement, quelles démarches méthodologiques issues de l'ingénierie des politiques et dispositifs de formation, peuvent aider au développement qualitatif d'un dispositif territorial de FPC disposant d'une autonomie locale ?***

Afin de répondre à ce questionnement, nous avions élaboré trois hypothèses.

- **La première hypothèse postule que** : *« Le dispositif territorial de FPC est un projet qui doit être piloté au travers d'une approche territoriale et d'un processus de management. »*

☛ **Nous considérons que cette hypothèse est partiellement confirmée**.

Parmi les indicateurs qui nous ont aidé à partiellement confirmer cette hypothèse :

☞ le manque de lisibilité sur le rôle et la place des acteurs, dans le dispositif de FPC de l'archipel,

☞ le manque de relations transversales et de partenariats inter-institutionnels et entre acteurs du dispositif,

☞ le manque de coordination et d'organisation dans le dispositif, drainé par un manque de clarté sur

☞ la gouvernance en la matière qui engendre l'absence d'un PTDFP, basé sur un travail collaboratif avec les acteurs,

☞ l'absence d'une politique territoriale de développement de la FPC,

☞ les problèmes d'implication du patronat et des entreprises en matière de formation,

☞ les spécificités liées au territoire, face à son insularité, son statut, le financement de son dispositif de FPC, et les limites de ce dernier,

☞ le fonctionnement actuel du dispositif en système fermé.

En effet, notre problématique aborde l'ingénierie des dispositifs de formation (ingénierie de formation, le niveau Mezzo) qui est issue d'une typologie de projet dans le secteur de la formation. Appliquer les démarches méthodologiques dans lesquelles l'ingénierie de formation doit s'inscrire, signifie de mettre en œuvre un **projet** comme « démarche spécifique et rigoureuse de **structuration méthodique et progressive d'une réalité à venir**».

Nous avons appris par la conduite de notre propre projet, à structurer méthodiquement et de manière progressive, les objectifs puis les axes que nous souhaitions fixer pour arriver à notre résultat, et donc nous avons pu juger de la praticité et de l'efficacité de sa mise en oeuvre.

Ainsi, dans le cas du dispositif, les problématiques de gestion et de coordination de ce dernier amenées par les acteurs et validées par les bénéficiaires, aboutissent à penser qu'il faut inscrire le dispositif et son évolution comme un projet, et mettre en oeuvre la **conduite de projet**.

Cette approche ramenée aux éléments de diagnostic et de terrain, montre que si le dispositif est conduit en tant que projet et selon une démarche d'ingénierie de dispositif, cela amènerait dans un premier temps :

☞ le besoin d'identification des modalités concrètes, techniques et de mise en oeuvre de ce dernier, obligeant à prendre en compte :

- ✓ le manque de lisibilité sur le rôle et la place des acteurs
- ✓ leur manque de relations transversales et de partenariats
- ✓ le manque de coordination dans le dispositif
- ✓ le fonctionnement actuel du dispositif comme système fermé

De plus, dans le champ de la conduite de projet, nous avons appris que le projet de dispositif qui est le terrain privilégié de l'ingénierie de dispositif, amène la conception et le pilotage d'un cadre d'actions, destiné à faire face à une insertion à trois niveaux possibles : **territorial, sectoriel et micro-social**.

Adopter une approche territoriale dans la conduite d'un projet d'évolution du dispositif de FPC de notre petit archipel permet :

☞ d'analyser les caractéristiques socioculturelles qui marquent le terrain de la population, dans ses dimensions historiques, économiques, sociologiques, culturelles… ; de recenser les données démographiques qui habitent notre espace temporel ; d'identifier les acteurs et les réseaux sociaux qui les structurent ; de situer les projets de développement, les dynamiques en œuvre, les freins et les atouts ; de poser la problématique de la formation (objets, populations cibles, localisation, moyens disponibles/requis…) et ainsi, d'aboutir à la réalisation :

- ✓ d'un diagnostic territorial, prenant en compte les :
- ✓ spécificités liées au territoire, face à son insularité, son statut, le financement de son dispositif de FPC, et les limites de ce dernier, qui permettrait ainsi
- ✓ d'ajuster le dispositif aux besoins réels du territoire, grâce à des indicateurs concrets.

D'autre part, nous considérons que les acteurs du dispositifs interrogés, ont du moins, dans leur pratique, un investissement sur le dispositif en majorité dans une stratégie d'adaptation aux contraintes de l'environnement et non d'investissement, malgré leur volonté de voir évoluer le dispositif qu'ils perçoivent comme peu adapté et moyennement fonctionnel. Le système actuel amène un cloisonnement des acteurs, et ce fonctionnement stratifié est ressenti par les bénéficiaires.

En effet, le dispositif devrait être perçu comme une organisation qui permettrait l'agencement de relations entre composants ou individus, produisant un système liant de façon inter-relationnelle les éléments et individus qui dès lors, deviennent les composants d'un tout. Nous avons appris que l'organisation draine, en effet, solidarité et solidité relative, donc assure au système une certaine possibilité de durée en dépit de perturbations aléatoires, comme nous l'avons vu avec Edgar MORIN.

Ainsi, gérer le dispositif comme une organisation amènerait :

- ✓ des relations transversales et des partenariats inter-institutionnels et entre acteurs,
- ✓ de resituer la place des acteurs, rendant le fonctionnement du dispositif lisible et fluide,
- ✓ la coordination des actions au sein du dispositif.
- ✓ Une meilleur lisibilité du dispositif et un fonctionnement plus homogène pour les bénéficiaires

Ainsi, les problématiques de gestion du dispositif en tant qu'organisation, ciblées par les interrogés, amènent à **réfléchir à son besoin d'évolution, donc à : un changement organisationnel**

Rappelons que dans son livre *« Sociologie du changement »* (2007, Paris, Editions du Seuil), Philippe BERNOUX présente ce dernier comme «le résultat d'une combinaison entre un ensemble de forces, les contraintes [de l'environnement], les institutions et les acteurs, où se mêlent domination et liberté », définissant ainsi ce qu'il nomme **les trois racines du changement : l'environnement, les**

**institutions et les acteurs.** Cela rejoint les éléments amenés par les acteurs du dispositif de FPC de Saint-Pierre-et-Miquelon, et dénote :

☞le besoin impératif de diagnostic pour évaluer le dispositif,

☞la mise en œuvre d'une gouvernance aux contours définis,

☞le manque de lisibilité sur le rôle et la place des acteurs, dans le dispositif de FPC de l'archipel, et ce, tant pour les acteurs que pour les bénéficiaires,

☞ le manque de relations transversales, de partenariats inter-institutionnels et entre acteurs au sein du dispositif,

☞le rôle déterminant des acteurs dans l'organisation, en mesure d'amorcer ou non le changement,

☞Le manque d'une stratégie de développement du dispositif de FPC réellement définie,

☞ l'existence d'un Schéma de Développement Stratégique (SDS) relatif au territoire mais encore non mis en œuvre.

D'autre part, nous avons appris avec Y.Minvielle, qu'un dispositif est un assemblage de cinq ressources : des ressources matérielles, financières, humaines, des ressources compétences mais aussi la ressource qui compte le plus : la ressource **management**, c'est–à dire la capacité à assembler toutes ces ressources pour que ça fonctionne. Ainsi, pour aider au développement qualitatif du dispositif, il s'agit bien de mettre en œuvre la ressource management et notamment, le **management par processus**, qui se définit comme le résultat d'un travail d'équipe permettant d'identifier, de partager, de clarifier et d'améliorer les pratiques créatrices de valeur par les usagers, la collectivité et les partenaires d'une organisation. Utiliser le management par processus serait donc un outil clé au développement du dispositif, car adapté au problématiques liées aux :

☞manque de lisibilité sur le rôle et la place des acteurs, dans le dispositif de FPC de l'archipel, et ce, tant pour les acteurs que pour les bénéficiaires,

☞manque de relations transversales et de partenariats inter-institutionnels et entre acteurs du dispositif.

☞ manque de coordination des actions du dispositif, et amènerait en plus,

☞ la notion et la mise en oeuvre d'une démarche qualité

Mais, pour valider totalement cette première hypothèse et vérifier pleinement l'efficacité de ces concepts méthodologiques, il faudrait pouvoir investir ces démarches relatives à l'ingénierie des dispositifs et des politiques de formation, dans le cadre de la mise en œuvre concrète du « changement organisationnel », et ce, afin de vérifier si leur mise en œuvre est facilement réalisable sur le territoire. Cependant, il est maintenant possible d'approfondir cette première hypothèse en amenant que :

**H.1 : Le dispositif territorial de FPC est une organisation, dont le changement (l'évolution) doit être géré comme un projet, conduit par le biais d'une approche territoriale et d'un processus de management.**

- **La deuxième hypothèse postule que** *« L'analyse opérationnelle puis l'analyse fonctionnelle d'une démarche d'audit à un niveau mezzo, vont favoriser l'émergence des dysfonctionnements et/ou des points forts du dispositif et permettre de poser des recommandations afin de proposer des axes objectifs de développement »*

☞ **Nous considérons que cette hypothèse est confirmée.**

En effet, dans le cadre de nos travaux de recherches, nous avons pu mettre en œuvre l'analyse opérationnelle puis fonctionnelle d'une démarche d'audit afin de favoriser l'émergence des dysfonctionnements et / ou des points forts du dispositif, et pouvoir ensuite les analyser puis poser des préconisations relatives au développement de la dimension AIOA de l'archipel de Saint-Pierre-et-Miquelon, thème principal de notre mission.

**L'analyse opérationnelle** a donc engendré la rencontre de plusieurs acteurs du système ainsi qu'avec quelques bénéficiaires. Les rencontres avec certains des acteurs principaux, intervenant directement dans le dispositif de FPC de Saint-Pierre-et-Miquelon, nous ont notamment amené :

✓ à constituer un référentiel comprenant :

- le règlement d'intervention de la DTEFP en matière de FPC, pour analyse
- Le Schéma de développement Stratégique du territoire, pour connaître les orientations
- le cahier des charges de l'Accès aux Compétences clés et la convention signée dans ce cadre avec l'APP local, pour analyse du réel et du prescrit
- la grille « Les attentes des acteurs vis–à-vis de la formation » issus du cours sur l'Audit, p.24,
- « L'orientation professionnelle : guide pour les décideurs », aux Editions de l'OCDE,
- la réforme de la formation par la Loi n°2009-1437, pour vérifier si des écarts existent,
- le PRDF de la Guyane, pour l'observation du fonctionnement d'un autre dispositif DOM-TOM

Ces documents sont principalement des documents d'orientation, des documents relatifs à la gestion des emplois et des ressources humaines, des documents liés à la formation.

En effet, notre posture d'auditeur a supposé la mesure d'un écart avec une norme, et ces documents nous ont donc servi de points de repère dans notre démarche. De plus, la lecture de ces différents éléments nous a apporté un contenu d'informations sur le sujet et a permis d'établir un pré-diagnostic, ajoutée à une approche territoriale, qui ont amené :

✓ la connaissance factuelle et contextuelle du dispositif et des choix politiques de formation

✓ une connaissance informelle du dispositif avec les premières observations (constats),

✓ de nous installer dans une posture d'observation très large, amenant ensuite nos

✓ hypothèses de travail (sur le fonctionnement du dispositif, son mode de financement, les relations entre acteurs)

✓ la construction des outils d'intervention que nous allions ensuite utiliser :

☛ enquêtes par questionnaire (ayant fait l'objet de test sur échantillons réduit de 4 personnes) dont l'objectif est une approche transversale et la finalité : obtenir le niveau de satisfaction collectif et l'analyse du climat social,

☛Entretiens (grilles de conduite et d'analyse) : Données qualitatives croisées pour une finalité de croisement des données obtenues + visites sur site : observation et rencontre des acteurs, prise en compte du réel

☛ la planification de la mission par un diagramme de type Gantt

Puis, **l'analyse fonctionnelle** a permis d'articuler les trois temps de la réflexion/action, parfois de manière rétroactive:

- L'observation : pour la constitution des éléments signifiants
- L'analyse : afin de décomposer les éléments, les mettre en lien puis en perspective,
- L'évaluation : évaluer les écarts qualitatifs puisque la finalité des recherches se veut qualitative,
- d'investir l'hexamètre de Quintilien pour la phase d'observation et d'analyse, couramment appelé (QQOQCP » : Quoi, Qui, Où, Quand, Comment, Pourquoi ), afin d'obtenir :
- des informations suffisantes pour justement, analyser et évaluer avec exactitude quelle est la cause principale des problématiques du dispositif amenées par les interrogés, et d'arriver à
- une mesure d'écart entre un réel et prescrit.

A partir de cette méthode et vu le caractère exploratoire et apprenant de cette investigation, l'**étude qualitative** que nous avons menée auprès des différents **acteurs** du dispositif par le biais d'entretiens, a permis de mieux comprendre :

- Leurs représentations sur le dispositif territorial de formation
- Leurs représentations sur les effets du dispositif (ses gains, ses contraintes et ses éventuelles pertes de pouvoirs consécutives)
- Leurs pratiques et leurs logiques d'acteurs (fonctionnement, travail en équipe, en réseaux, relations transversales optimisées ou pas, etc…)
- Leur point de vue sur l'orientation et les moyens existant localement dans ce cadre
- Le réel.

Dans un deuxième temps, l'approche par les **bénéficiaires et les chefs d'entreprise** toujours sur la base d'une étude qualitative, nous a permis de mesurer les mêmes dimensions que pour les acteurs ajoutés à :

- Leur ressenti par rapport à une ou des situations de formation ou d'orientation vécues localement,
- Leurs besoins, émergés ou non, en formation, en accompagnement ou en orientation.

- Des graphiques recensant les tendances de la population en matière de formation sur des thèmes identifiés,
- Des commentaires personnalisés sur le point de vue des bénéficiaires par rapport au dispositif en place, amenant une volonté forte de voir évoluer ce dernier.

Ainsi, par le biais des entretiens, de l'enquête diffusée à la population, ainsi que par le travail d'observation, d'analyse et d'évaluation, nous avons pu aboutir à l'objectif de notre mission : un diagnostic qui nous à permis de produire un schéma territorial de développement pour l'AIOA à Saint-Pierre-et-Miquelon, basé notamment sur

1. les résultats des enquêtes par questionnaires amenant :
   - ✓ L'intérêt de la population pour la formation,
   - ✓ La volonté de maintenir les compétences professionnelles de l'archipel afin d'appuyer le développement économique de ce dernier,
   - ✓ Le manque d'adéquation de l'offre de formation locale avec les besoins réels de la population
   - ✓ L'absence de recensement des besoins de la population et des entreprises en matière de formation,
   - ✓ Le besoin de développer l'offre locale de formation vers l'extérieur et notamment vers le Canada qui est géographiquement proche de l'archipel, et dont certaines techniques professionnelles utilisées localement en sont issues,
   - ✓ Le besoin de développer des formations ouvertes et à distance,
   - ✓ La qualité des formations proposées qui est jugée plutôt bonne,
   - ✓ Le manque d'informations sur le dispositif et les droits des bénéficiaires,
   - ✓ La volonté quasi unanime de voir se créer une structure relative à l'orientation et à l'information, qui offrirait un accompagnement individualisé tout public et permettrait d'accéder à des indicateurs pour aider au choix de l'orientation
2. Mais également, sur les éléments inhérents au champ de l'AIOA, dans les entretiens menés auprès des acteurs, et laissant paraître :
   - ✓ Besoin de mettre en place une structure neutre (AIOA) comme premier lieu d'accueil tout public, régulant les flux,
   - ✓ Besoin de promouvoir la GPEC vers les entreprises,
   - ✓ Promouvoir la FPC et ses dispositifs vers tous les publics,
   - ✓ Informer sur les droits en matière de FPC, vers tous les publics,
   - ✓ Diversifier les outils d'information et d'orientation,
   - ✓ Accompagner individuellement sur des outils nationaux d'orientation.
   - ✓ Accompagner individuellement tous projets de formation, de professionnalisation ou de reconversion

- ✓ Évaluer les projets et conseiller sur leur mise en œuvre
- ✓ Offrir des indicateurs concrets d'aide à la décision en matière d'orientation professionnelle

3. Tout cela croisé aux éléments de diagnostic issus de l'approche territoriale.

Même si la mise en oeuvre de ces démarches issues de l'audit a pu nous permettre d'atteindre les résultats escomptés et de vérifier cette hypothèse, nous souhaitons cependant pouvoir approfondir l'hypothèse 2 :

**H.2 : « Dans une approche transversale à un niveau mezzo, investir le deuxième temps d'une démarche d'audit, dite d'enquête et d'analyse, va favoriser l'émergence des dysfonctionnements et/ou des points forts du dispositif et permettre de poser des recommandations afin de proposer des axes objectifs de développement. »**

En effet, même par le biais d'une approche transversale dans une démarche d'audit, la phase de diagnostic n'est pas séparable de celles de l'analyse opérationnelle et fonctionnelle, puisqu'elle en est l'aboutissement. Ainsi, dans la cadre d'une approche transversale, le deuxième temps d'un audit est à investir dans sa totalité, afin d'aboutir aux résultats escomptés dans le cadre de l'émergeance de points forts ou faibles d'un dispositif.

- **La troisième hypothèse postule que** *« La mise en place d'un nouveau sous-système transversal permet de répondre aux besoins du territoire dans le domaine de l'information et l'orientation, au service du développement local.»*

☞ **Nous considérons que cette hypothèse est totalement confirmée.**

En effet, dans le cadre de la mission, nous avons dû nous pencher sur l'ensemble du dispositif, son fonctionnement, ses acteurs, ses bénéficiaires, afin de pouvoir vérifier cette hypothèse. Ainsi, le cheminement fut long et nous a amené à investir une démarche de chercheur et d'auditeur du dispositif. Il fallait évidemment en comprendre le fonctionnement, évaluer ses points forts et faibles pour ensuite trouver la place de l'AIOA en son sein, la position actuelle de ce champ sur le dispositif et ses possibilités d'évolution, favorisant le fonctionnement général de ce dernier. Rappelons que la dernière loi sur la formation et l'orientation professionnelles tout au long de la vie, lie formation et orientation professionnelles, d'où la nécessité pour le dispositif de fonctionner dans le cadre d'une politique globale. Ainsi, il nous paraissait intéressant d'analyser, d'évaluer et de réfléchir à la partie AIOA, et à l'impact que la mise en place effective d'un tel outil pourrait avoir sur le fonctionnement du dispositif.

Nous avons donc pris en compte, dans un premier temps, les résultats des travaux de recherches de terrain autour du fonctionnement actuel du dispositif, pour aboutir à ces éléments de diagnostic :

- ✓ L'intérêt de la population pour la formation,

- ✓ La volonté de maintenir les compétences professionnelles de l'archipel afin d'appuyer le développement économique de ce dernier,
- ✓ Le manque d'adéquation de l'offre de formation locale avec les besoins réels de la population
- ✓ L'absence de recensement des besoins de la population et des entreprises en matière de formation,
- ✓ Le besoin de développer l'offre locale de formation vers l'extérieur et notamment vers le Canada qui est géographiquement proche de l'archipel, et dont certaines techniques professionnelles utilisées localement en sont issues,
- ✓ Le besoin de développer des formations ouvertes et à distance,
- ✓ La qualité des formations proposées qui est jugée plutôt bonne,
- ✓ Le manque d'information sur le dispositif et les droits des bénéficiaires,
- ✓ La volonté quasi unanime de voir se créer une structure relative à l'orientation et à l'information, qui offrirait un accompagnement individualisé tout public et permettrait d'accéder à des indicateurs pour aider au choix de l'orientation
- ✓ Besoin de mettre en place une structure neutre (AIOA) comme premier lieu d'accueil tout public, régulant les flux,
- ✓ Besoin de promouvoir la GPEC vers les entreprises,
- ✓ De promouvoir la FPC et ses dispositifs vers tous les publics,
- ✓ D'informer sur les droits en matière de FPC, vers tous les publics,
- ✓ De diversifier les outils d'information et d'orientation,
- ✓ D'être accompagné individuellement sur des outils nationaux d'orientation
- ✓ D'être accompagné individuellement sur tous projets de formation / professionnalisation /reconversion
- ✓ Evaluer les projets et conseiller sur leur mise en œuvre
- ✓ Offrir des indicateurs concrets d'aide à la décision en matière d'orientation professionnelle
- ✓ Favoriser l'action des OF sur le territoire
- ✓ Eviter le conflit d'intérêt et ouvrir le système
- ✓ Favoriser l'intérêt des entreprises pour la FPC
- ✓ Favoriser les contacts avec les entrepreneurs et leur implication dans le dispositif de FPC
- ✓ Promouvoir et favoriser une démarche qualité en matière de FPC

Ces éléments de diagnostic, rapportés à l'analyse de plusieurs documents tels que le PRDF de la Guyane, le schéma de développement stratégique du territoire, et des lectures/recherches ciblées sur le sujet de l'orientation des adultes, ont amené des éléments clés, venant affirmer la pertinence des éléments amenés par les enquêtes, les entretiens, et la recherche d'informations.

« Les relations partenariales qu'un grand nombre de structures entretiennent fréquemment sont également un élément de professionnalisation. Mais aujourd'hui, un des enjeux majeurs pour les organisations chargées de l'orientation réside dans le travail en réseau. […]. ». Nous apportons notre contribution en mobilisant des compétences professionnelles spécifiques mais toujours en interaction et donc en interdépendance avec d'autres dont l'orientation n'est pas forcément le métier. **»** (Tiré de : *« Regards croisés sur des pratiques d'orientation tout au long de la vie »*, Champ contre champ, Editions Espace Formateurs, p 31 et 32).)

Face à ces éléments tant basés sur la réalité du dispositif de FPC de l'archipel que sur des éléments de référence (dans ce cadre, nous avons également investit le deuxième temps d'une démarche d'audit, et noté qu'il est possible de le mettre en œuvre pour tout ou partie d'un dispositif), nous avons rejoins notre première hypothèse, amenant qu'un dispositif doit être géré comme une organisation par la conduite d'un projet, et avons alors appris que cette hypothèse est également applicable pour une partie du système, ou pour un « sous-dispositif » comme celui de l'AIOA. Ainsi, si ce dernier fonctionne sur des démarches issues de l'ingénierie des politiques et dispositifs de formation, cela le rendrait plus efficace et aiderait à dynamiser le dispositif tout entier.

En effet, dans le schéma territorial de développement de l'AIOA à SPM, document que nous avons réalisé à l'issue de notre mission **(annexe 11)**, nous avons amorcé des axes relatifs au développement de l'AIOA et à son fonctionnement sur le territoire, au sein du dispositif de FPC, en tenant compte de l'environnement, du contexte socio-économique, des institutions, des acteurs… (approche territoriale).

Voyons globalement quels axes ont été amorcés et ce que leur mise en œuvre peut amener (les axes sont détaillés par le biais de fiches actions, dans le schéma de développement de l'AIOA à SPM) :

### 1. Améliorer l'accueil et l'information sur la formation en identifiant un lieu dédié à l'AIO

En effet, selon les éléments de diagnostic, proposer un lieu identifié neutre et autre que le seul organisme de formation privé du territoire, qui en proposant un service d'AIOA va s'auto prescrire pour la suite des parcours, va permettre de :

- Favoriser un meilleur accès à l'information sur la formation et les droits en la matière pour tous les publics,
- rendre lisible la place et l'action des acteurs, puisqu'il s'agira d'un lieu identifié de premier accueil et d'information pour tout les publics, permettant de
- réguler le flux des bénéficiaires sur le dispositif,
- de traiter les demandes au cas par cas, et de réorienter les personnes vers les bons interlocuteurs, faisant ainsi gagner un temps de travail précieux aux différents acteurs du système,
- d'avoir une représentation multi-structurelles « physique » à échelle locale, développant ainsi les réseaux métropolitains et permettant au système dit fermé, de s'ouvrir grâce aux partenaires du réseaux,

- d’offrir un service public de l’orientation conformément à la loi n° 2009-1437 et d’amener à réfléchir collectivement, à ses modes de financements, au statut de la structure d’orientation, à ses axes de travail.

2. **Développer l’information sur les professions et les métiers, en créant une vitrine territoriale pour la promotion de la FPC, des métiers, des professions et des dispositifs d’emploi, permettant :**
    - d’offrir un espace dédié à l’information, l’orientation, et l’emploi avec des outils adaptés et adéquats,
    - permettant ainsi aux structures de formation de s’attacher à œuvrer au mieux à leur rôle en matière de formation et limiter la polyvalence rendant peu lisible leur rôle,
    - Promouvoir l’accès à la formation des adultes et dans cette perspective, collecter et diffuser l’offre de formation relative au territoire, et ainsi
    - Recenser les besoins et apporter des indicateurs,
    - Promouvoir les dispositifs d’emploi locaux et nationaux et informer sur les droits en la matière,
    - Développer une information qualitative et accessible tout au long de la vie sur l’ensemble du territoire pour permettre une découverte et une ouverture sur les professions et les métiers, et favoriser l’autonomie des individus dans leurs choix professionnels.
    - Favoriser la visibilité de la mixité hommes/femmes dans les métiers, les fonctions et les responsabilités,
    - Favoriser la découverte des métiers en lien avec l’entreprise et ainsi
    - Développer les relations avec les entreprise et promouvoir leurs intérêts et leur implication dans le dispositif territorial de FPC.
3. **Favoriser l’orientation tout au long de la vie en développant des outils et actions en faveur de l’emploi, permettant de :**
    - Privilégier un accès facilité au travail d’orientation tout au long de la vie, en créant des conditions d’accès pour tous à des démarches d’orientation qui permettent de sécuriser l’entrée en formation qualifiante, par le biais d’un travail préalable d’évaluation et de construction du projet,
    - Faciliter l’accès des jeunes en échec scolaire en favorisant des passerelles entre les dispositif, et ainsi développer :
    - Le travail de collaboration et de partenariat inter-institutionnel et entre les acteurs,
    - Un accompagnement éducatif vers l’emploi,
    - Un observatoire local de l’emploi et de la formation en partenariat avec les institutions concernées, développant une autre démarche partenariale,

- L'animation de partenariats locaux pour l'aide à la décision et à la réalisation de projets de structures locales de développement,
- Informer et orienter vers la création d'entreprises et d'activités, en amont du travail de la CACIMA et en partenariat avec cette dernière., valorisant ainsi
- Un système d'échanges transverses entre acteurs.

4. **Aider à l'élaboration et à l'accompagnement de projet en proposant une Guidance Professionnelle Personnalisée (GPP) vers l'emploi, afin de :**
   - Aider à l'élaboration et à l'accompagnement de projets avec une pédagogie et des outils appropriés, et offrir
   - Une stratégie éducative répondant aux besoins spécifiques des personnes, se déclinant en quatre étapes et pouvant conduire à la production d'un portefeuille adapté à la personne et à son environnement.
   - La dernière étape propose un ajustement successif entre l'employabilité et l'environnement local, interface avec l'ensemble des partenaires pouvant favoriser les évolutions professionnelles ;
   - Développer des pratiques d'entretiens approfondis relevant de méthodes d'histoire de vie et de dynamisation des personnes et s'appuyant sur :
   - Des outils éprouvés et personnalisés.
   - Offrir des prestations de service de qualité, par le biais d'un personnel compétent et professionnalisé, dont l'action est cadrée par une charte
5. **Structurer l'accompagnement individualisé en formation en mettant en œuvre l'accompagnement dans le cadre d'une démarche contractuelle offrant ainsi :**
   - La garantie à toute personne en démarche de formation, un accompagnement par un référent, chargé de la coordination des différentes phases nécessaires à la réalisation de son projet.
   - La structuration de l'accompagnement individualisé en formation, mise en œuvre dans le cadre d'une démarche contractuelle, réalisé par un référent au sein d'un organisme de formation, et initié par un diagnostic formation et contractualisé par un plan d'actions identifiant les objectifs à atteindre, les séquencements, les modalités d'évaluation du parcours.
   - Promouvoir une éthique professionnelle partagée
   - Favoriser l'action des OF sur le territoire
   - Eviter le conflit d'intérêt en ouvrant le système à une autre mode de fonctionnement.

6. **Utiliser les NTIC pour informer et promouvoir l'orientation, la formation, les métiers, l'emploi ,en mettant en œuvre un site Internet, portail territorial de l'orientation, de la formation et de l'emploi, afin de :**
    - Proposer sous la forme d'un portail Internet, un accès à un ensemble d'informations, de liens et d'adresses, afin de promouvoir l'orientation, la formation, les dispositifs d'emploi…
    - Partager l'information de manière conviviale et la mettre à disposition facilement grâce à la proximité virtuelle offerte par Internet,
    - Assurer une mise à jour permanente pour maintenir la réactivité nécessaire au domaine de la formation, de l'orientation de l'emploi
    - Constituer un espace de partenariats entre les acteurs, et de liens avec des sites complémentaires, métropolitains, canadiens ou tout simplement locaux.
    - Offrir un accès continue, 24/24 et 7 jours sur 7, à l'information sur l'orientation, la formation et l'emploi.

Ainsi, au travers de ces axes d'intervention et de ces plans d'actions définis à partir de nos travaux de recherches et plus précisément à partir des problématiques émergées par les acteurs et les bénéficiaires, voilà comment il est possible par le biais de l'AIOA, de réguler au mieux le fonctionnement du dispositif actuel de FPC, au service du développement local. Cependant, pour une mise en œuvre efficace, il est nécessaire que les acteurs comprennent le rôle de l'AIOA au sein du dispositif et en acceptent les évolutions (c.f : le rôle déterminant des acteurs dans le changement organisationnel p.26) et qu'il y ait une coordination rigoureuse de ce nouveau système.

### *b.4 Le schéma territorial de développement de l'AIOA à SPM (pièce jointe)* **(Annexe 11 )**

Comme nous l'avons vu précédemment, ce travail est la finalisation de la mission effectuée à l'AFC du 22 février 2010 au 31 juin 2010. Ce schéma est relatif au développement de l'AIOA sur le territoire, et issu, rappelons-le, d'un travail en auto-commande. En effet, puisque l'organisme de formation qui nous emploie, l'AFC, souhaite mettre en place une prestation de service relative à l'orientation, cette mission a permis un positionnement professionnel et plus objectif, visant à situer au mieux la place d'un service ou d'une structure d'orientation, au sein du dispositif de FPC de l'archipel. Ce travail s'est basé sur les éléments amenés par les entretiens, les enquêtes par questionnaires, une approche territoriale, des dimensions plus techniques et théoriques, mais aussi les informations relevées sur le fonctionnement actuel du dispositif.

Cette proposition de schéma de développement territorial de l'AIOA, se veut être un outil d'aide à la mise en place d'une politique territoriale en la matière et une proposition de développement stratégique et de mise en œuvre fonctionnelle de la dimension AIOA à Saint-Pierre-et-Miquelon.

Le document amène la dimension AIOA sous forme d'axes d'intervention, au nombre de 6, et de fiches actions qui déclinent le mode de mise en œuvre de chaque axes d'intervention, apportant ainsi, des préconisations.

| Axes d'intervention | Plan d'action |
|---|---|
| **1. Améliorer l'accueil et l'information sur la formation** | **1. Identifier un lieu dédié à l'AIO** |
| **2. Développer l'information sur les professions et les métiers** | **2. Créer une vitrine territoriale pour la promotion de la FPC, des métiers, des professions, des dispositifs d'emploi.** |
| **3. Favoriser l'orientation tout au long de la vie** | **3. Outils et actions en faveur de l'emploi** |
| **4.Aider à l'élaboration et à l'accompagnement de projet** | **4.Proposer une Guidance Professionnelle Personnalisée vers l'emploi** |
| **5.Structurer l'accompagnement individualisé en formation** | **5.Mettre en œuvre l'accompagnement individualisé en formation dans le cadre d'une démarche contractuelle** |
| **6.Utiliser les NTIC pour informer et promouvoir l'orientation, la formation, les métiers, l'emploi.** | **6.Mettre en œuvre un site Internet, portail territorial de l'orientation, de la formation et de l'emploi** |

Ce document affiche les orientations choisies en fonction d'un diagnostic territorial, représentant **un cadre partagé de référence** sur le moyen terme. Mais, l'efficacité et la plus value de ce document, résideront, comme nous le disions précédemment, dans **la déclinaison opérationnelle** de ce cadre de référence.

L'archipel ne possède pas de Plan Territorial de Développement de la Formation Professionnelle, ainsi : «*Il est vrai que l'élaboration et la validation du PTDFP seront des rendez-vous clés pour l'archipel. En particulier, l'élaboration des schémas de formation (schéma de l'apprentissage, schéma des formations initiales, schémas de formations sanitaires et sociales) devront traduire les orientations du PTDFP : la territorialisation, la mise en cohérence des voies de formation et le renforcement des liens avec les acteurs économiques seront des axes incontournables de ces schémas. Le PTDFP établit aussi un cadre pour le montage d'actions innovantes, où chacun des acteurs peut être force de proposition. C'est pourquoi une phase de communication et d'information représente un maillon essentiel pour expliquer en quoi le PTDFP apporte une plus value pour les publics, pour les entreprises et pour les professionnels de l'orientation et de la formation. En ce sens, l'obligation de cohérence est un engagement fort à prendre par l'ensemble des acteurs envers la population et les acteurs économiques. La population doit en effet y trouver un accès favorisé à la formation professionnelle, au moment et en des lieux opportuns. Les acteurs économiques doivent y trouver un levier efficace de développement de leurs activités. Il en résultera la croissance du capital humain à l'échelle territoriale, au bénéfice de tous les hommes et femmes de Saint-Pierre-et-Miquelon.*

*Le principe fondateur reste l'implication active de l'ensemble des acteurs, qui peut d'abord être amorcée dans la phase de mise en œuvre de ce schéma de développement de l'AIOA, puis plus tard, dans d'élaboration du PTDFP. Cette implication pourra ainsi se*

*poursuivre et s'accentuer au travers de ce dernier, que ce soit au niveau institutionnel et stratégique, mais aussi au plus près des bénéficiaires. »* ***(conclusion Schéma AIOA, page 16)***

L'AIOA est fondamentalement lié à la FPC, comme le souligne la dernière loi sur la formation et l'orientation professionnelles tout au long de la vie. Il y a donc nécessité d'une politique de territoire équilibrée, qui dynamisera la formation et les acteurs au sein du dispositif, par le biais de l'AIOA. Il est important de professionnaliser cette dimension sur le territoire et de pouvoir offrir une pédagogie de la médiation et des outils adéquats pour s'orienter, en proposant un service public en la matière. Cependant, il ne faut pas oublier un élément clé pour une mise en œuvre efficace de ce schéma : utiliser des stratégies relatives à l'ingénierie des dispositifs comme mode de gestion : « *Tout comme pour l'AIOA, investir des démarches méthodologiques issues de l'ingénierie des politiques et dispositifs de formation, aideraient au développement qualitatif du dispositif territorial de FPC, en pilotant ce dernier comme une organisation. Cela permettrait l'agencement de relations entre les acteurs, produisant un système liant de façon inter-relationnelle les éléments et individus, qui dès lors deviendront les composants d'un tout. L'organisation draine en effet, solidarité et solidité relative, donc assure au système une certaine possibilité de durée en dépit de perturbations aléatoires.*

*De plus, mettre en œuvre la ressource management et notamment, le management par processus, se définirait comme le résultat d'un travail d'équipe permettant d'identifier, de partager, de clarifier et d'améliorer les pratiques créatrices de valeur par les usagers, la collectivité et les partenaires au sein du dispositif. Pareillement à l'AIOA , un travail basé sur une approche territoriale et des principes d'audit, amènerait une analyse fonctionnelle et opérationnelle du dispositif aboutissant à un diagnostic, sur lequel se baser pour mesurer les objectifs à atteindre. En effet, ces démarches sont valables pour tout dispositif, à tous les niveaux, tant pour celui de l'AIOA que pour celui de la FPC sur le territoire . »* ***(conclusion Schéma AIOA, page 16)***

### *C.Bilans*

***C.1 : bilan général*** : Comme amené par notre problématique, le but de ces recherches et de notre mission, n'était pas de critiquer le fonctionnement actuel du dispositif, mais bien d'en faire émerger les points forts et faibles, afin de pouvoir, par le biais de démarches méthodologiques ciblées, issues de l'ingénierie des politiques et dispositifs de formation, aider au développement qualitatif du dispositif territorial de FPC disposant d'une autonomie locale.

Investir des démarches comme celles liées à la conduite de projet ou encore à l'audit, a été très formateur pour nous, mais s'est surtout révélé être très efficace. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle nous pouvons affirmer à l'issue de ces travaux, que le dispositif territorial de FPC de Saint-Pierre-et-Miquelon est une organisation, dont il est nécessaire que l'évolution soit gérée comme un projet, conduit par le biais d'une approche territoriale et d'un processus de management. Or, si l'on parle d'évolution, il convient de mesurer les écarts existants avec une norme, et donc d'employer une démarche d'audit dans son entier, ou alors, comme nous l'avons expérimenté puisque nous étions en auto-commande et n'avions pas de commanditaire ni de lettre de mission, investir le deuxième temps d'une démarche d'audit, pour savoir d'où l'on part et vers quoi l'on se dirige, afin d'obtenir ensuite un fonctionnement efficient et adéquat à l'environnement.

Mais, il ne faut surtout pas oublier que dans une organisation, les acteurs sont les éléments d'un tout et tiennent un rôle déterminant. Ainsi, informer et communiquer sur des modes de gestion d'organisation

de toute forme, permettraient d'impulser l'idée qu'une démarche d'audit n'est pas synonyme de contrôle, comme nous avons pu ressentir l'idée auprès de plusieurs acteurs interrogés. Cette idée préconçue doit pouvoir être modifiée et ramenée à sa vrai place, qui est un d'être un outil d'aide à l'évolution. Comme nous l'avons vu, le contexte qui entoure une démarche d'audit est indéniablement à prendre en compte. Sur notre petit archipel, l'approche territoriale était réellement incontournable et nous a aidé à comprendre certaines pratiques, certaines méthodes, mais à appréhender également la difficulté de structuration du dispositif, dans son fonctionnement et même dans les actions des acteurs, principalement liée au manque réel d'une gouvernance établie et d'un travail cadré par rapport à des objectifs définis.

Aujourd'hui, le territoire met en œuvre un Schéma de Développement Stratégique qui se veut être une trame à laquelle les acteurs devraient pouvoir se référer. Concernant la Formation Professionnelle Continue, il est dommage de parler d'évolution avec cet outil, si personne n'a mesuré en amont de sa rédaction, les objectifs à atteindre avec des outils pertinents.…

### *C.2 : bilan de la mission :*

Rappelons tout d'abord l'intitulé et les modalités, initialement posés dans le document de mise en œuvre du stage Master Professionnel ICF 2ème année, où figure l'accord du Responsable Pédagogique de Formation, Monsieur H.DAGUET. Ce rappel va nous permettre de mieux cerner les évolutions amenées à cette même mission, par la réalité de terrain :

**« *Etude pour la mise en place d'un service d'Accompagnement, Information, Orientation (AIO) au sein de l'Association pour la Formation Continue. Partant du dispositif territorial de formation professionnelle et continue à Saint-Pierre-et-Miquelon, la mission consistera en l'analyse et l'évaluation des besoins du territoire en matière d'AIO et d'accompagnement à la VAE. Il faudra vérifier la faisabilité du projet au sein de l'AFC (seul organisme de formation privé de l'archipel), s'interroger sur la mise en place de ce service, les moyens pédagogiques et financiers à mettre en œuvre, les partenariats… Basée sur des principes d'audit ( prédiagnostic, analyse, rapport…) mais également sur des entretiens individuels physiques et téléphoniques, cette étude aboutira à la rédaction d'un document de type : schéma territorial de développement pour l'AIOA à Saint-Pierre-et-Miquelon.* »**

Notre lieu de mission annoncé était l'AFC. En effet, rappelons que cette dernière porte le projet de développer par le biais de l'Accès aux Compétences Clés, mis en œuvre par l'Atelier de Pédagogie Personnalisée (A.P.P.), des prestations de services liées à l'orientation. Mais pour pouvoir juger de l'efficacité de ce projet, il convenait d'aller voir au sein même du dispositif, le fonctionnement à cœur de ce dernier et d'évaluer la pertinence de placer cette dimension d'AIOA dans le seul organisme de formation de l'archipel. Ainsi, la réalité de terrain nous a davantage amenée sur le contexte territorial et le dispositif, qu'au sein de l'organisme de formation . Il nous a paru bon de prendre du recul par

rapport à cette dernière puisque nous en sommes salariée, et d'aller voir auprès des autres acteurs du dispositifs, où l'action de l'AFC se situait concrètement et s'il était bon de placer l'AIOA à son niveau. Les résultats nous l'avons vu, ne sont pas négatifs. Cependant, ils ne correspondent peut-être pas aux attentes du directeur de l'AFC. En effet, ils traduisent prioritairement le besoin de mise en place d'une structure neutre, qui va permettre la coordination d'un réseau d'acteurs, et d'informations sur la formation, l'emploi et l'orientation. Un organisme de formation comme l'AFC, seul prestataire de services privé du territoire, ne peut évidemment pas, pour des raisons déontologiques, s'auto prescrire. De plus, sa position sur le dispositif le met dans une place où le manque de concurrence peut drainer une certaine passivité autour de la dimension qualité des prestations de services offertes. Ainsi, il est bon par le biais d'une dynamique de réseau, d'optimiser l'action des acteurs en régulant le dispositif, et en rendant à chacun la place clé qu'il peut occuper. L'AFC devrait avoir une place de choix sur l'AIOA, et particulièrement en structurant l'accompagnement individualisé en formation, en mettant en œuvre l'accompagnement dans le cadre d'une démarche contractuelle. Sans la mise en œuvre de cette phase par ce type de partenaires, un parcours d'orientation peut plus difficilement se concrétiser. D'autre part, le travail en réseau entre l'AFC notamment, et une structure d'orientation, aiderait au recensement des besoins. Par ce biais, le rôle de l'AFC serait également valorisé, et pourrait travailler à développer son offre de formation de manière adéquate, au regard d'éléments concrets et objectifs.

Il est à noter que le schéma de développement de l'AIOA que nous avons rédigé dans le cadre de notre mission, fera l'objet d'une présentation collective aux élus, puis aux acteurs. Il s'agira de présenter les travaux de recherches, la méthodologie employée et les résultats. Ainsi, l'idée émise par les interrogés, du besoin de mettre en place une structure neutre liée à l'orientation, ainsi que les raisons de ce choix et les moyens de mise en œuvre proposés dans le schéma de développement de l'AIOA, seront soumis à ces publics pour avis, dans le but plus implicite d'impulser également un travail de réflexion collectif et collaboratif dans ce cadre.

Au delà de ce document (qui cible une structure de type MIFE dont les principales missions nous paraissent être en adéquation avec les besoins de l'archipel – à noter que lors d'une visite en métropole en Juin dernier, nous sommes allée rencontrer les principaux acteurs de l'Intermife à Chambéry, et observer le fonctionnement concret d'une MIFE à Roanne, afin de nous assurer *de visu*, de l'adéquation du fonctionnement d'une telle structure pour mettre en oeuvre l'orientation et travailler au lien emploi/formation sur l'archipel -*analyse opérationnelle de la démarche d'audit*-), nous travaillons encore à l'approfondissement de ce projet, afin d'apporter des éléments de bases chiffrés, sur les moyens pédagogiques et financiers à mettre en œuvre, pour alimenter la réflexion puis, peut-être, la concrétisation de ce projet sur le territoire…

Les résultats de l'enquête à la population seront eux, comme prévu, diffusés par le biais du journal local, l'Echo des Caps, afin que les gens qui y ont participé puissent consulter les résultats. C'est aussi

une manière d'amener l'information aux bénéficiaires et à la population, afin de mieux comprendre la finalité de la recherche et le projet qui pourrait en déboucher, dans l'intérêt du développement local.

### *C.3 : bilan personnel :*

Pour notre part, le bilan de ce travail de recherches est plus que positif, même s'il a drainé quelques moments de stress et une quantité de travail bien supérieure à notre idée de départ. En effet, pour nous, ce travail et cette mission ont notamment engendré :

- L'étude approfondie et l'application de démarches méthodologiques issues de l'ingénierie des politiques et dispositifs de formation,
- La « rencontre » avec plusieurs auteurs et chercheurs en Sciences Sociales,
- La mise en œuvre du processus de recueil et d'analyse de données,
- La mise en œuvre concrète d'une conduite de projet dans son entier, amenant la réalité de sa signification et la gestion d'un planning avec ses échéances,
- La posture d'un chercheur puis d'un auditeur, avec des capacités d'écoute et d'empathie,
- Savoir prendre du recul,
- Le travail de recherches et d'analyse que nous n'aurions jamais pensé être en mesure de réaliser
- La découverte, l'élaboration et la mise en œuvre d'outils de recherches, et de *m*éthodologies de recherches,
- La rencontre avec les acteurs du dispositifs et
- Une connaissance plus objective du fonctionnement du dispositif de FPC de Saint-Pierre-et-Miquelon

Comme nous le disions, cette mission, hormis son intérêt technique et les connaissances qu'elle a pu nous apporter, nous a permis de mettre à jour le réel fonctionnement du dispositif local de FPC, avec un regard distancié. En effet, par le biais des rencontres avec les différents acteurs, nous avons pu **découvrir objectivement**, le **rôle** de ces derniers et leurs **fonctions**. En tant qu'acteur du dispositif, nous ne maîtrisions pas toutes ces informations et ne pouvions difficilement pas les faire circuler aux bénéficiaires.

D'autre part, **cette mission a permis des rencontres** inattendues avec des intervenants extérieurs clés, quant au développement du dispositif de FPC de Saint-Pierre-et-Miquelon. Il est évident que nous devions impérativement tenir compte des éléments obtenus lors de ces rencontres dans notre analyse de terrain, puisque des projets de développement y étaient induits (LADOM avec la mise en place d'un fonds de continuité territoriale, et le diagnostic de terrain établi par un chef de Mission de la DGEFP visant à développer le dispositif actuel pour optimiser la continuité des droits des bénéficiaires en matière de FPC localement). **Ainsi, cette mission s'est voulue être objective et actualisée**. Les

regards distanciés de ces deux acteurs ont été importants, mais la raison professionnelle de leur visite et/ou leurs travaux, l'a été encore plus. Cela nous a montré l'évidence de devoir rester très attentifs à ce qui peut se passer dans le contexte de recherches ciblées, et à aller chercher l'information là où elle se trouve, sans jamais rester passif. Ces personnes nous ont apporté des éléments d'information concrets, permettant de **donner encore plus de sens à notre mission (évolutive).**

Cette dernière a également drainé la **promotion de la FPC dans l'Archipel**, par le biais des rencontres et des échanges, qui ont permis aux acteurs organisationnels d' « être entendus », et de donner leur point de vue (cela est apparu comme étant très important pour eux). L'enquête a permis de donner « la parole » à la population, sur le sujet, ce que les usagers apprécient en général. Pour les acteurs politiques, la démarche d'entretiens et la finalité même de la mission, ont permis de les amener à parler du dispositif, à réfléchir aux problématiques émergées, et à ce qui leur semble représenter des moyens d'évolutions de ce dernier, au travers **d'objectifs reliés au territoire (transversalité du champs d'action).**

Ainsi, au delà de tout ce que nous avons pu apprendre et investir sur le plan humain, technique et professionnel au travers de cette aventure, nous avons particulièrement apprécié, le fait de pouvoir œuvrer pour le développement de notre archipel et d'avoir eu les moyens de pouvoir induire une démarche participative de la population et des acteurs de la FPC de l'archipel, à cette dynamique.

## VI. Préconisations, difficultés et limites de la recherche

### *a. Préconisations*

Notre recherche et la mission menée sur le terrain, nous ont mis face à la réalité des pratiques du dispositif de FPC de l'archipel, à la manière de concevoir et de gérer ce système complexe. En effet, l'analyse du dispositif en général, puis de la possible mise en place d'un « sous-dispositif » lié à l'AIOA, nous a permis de voir à quel point il est important de structurer le champ de la formation et de lui donner la place qu'il mérite.

| |
|---|
| La formation à tous les niveaux, ne doit pas être un fait du hasard mais le fruit d'une stratégie claire, d'une organisation efficace et d'un pilotage pertinent. La mise en œuvre de la qualité du fonctionnement du dispositif pour les bénéficiaires, dépend de ces paramètres et de sa capacité à intégrer et impliquer les acteurs du dispositif dans ses projets et son évolution. |

Une telle organisation et un tel pilotage nécessitent d'abord une politique de territoire, dont la réflexion collective de tous les acteurs est mise en œuvre par le biais d'un PTDFP piloté par la Collectivité**.**

Une bonne organisation du dispositif, de la formation et de ses pratiques, nécessitent une bonne politique, des procédures de gestion pertinentes, un management efficace ainsi qu'une volonté et une motivation de tous les acteurs**.**

Quelques recommandations pour le dispositif de FPC de Saint-Pierre-et-Miquelon :

- Déterminer les secteurs économiques stratégiques porteurs, identifier les besoins de formation dans ces secteurs et les capacités de formations locales, régionales, métropolitaines, et prévoir les conventions et accords correspondants.
- Elaborer un plan stratégique des formations professionnelles prioritaires, examiné et éventuellement réévalué chaque année en Comité de Coordination de l'Emploi et de la Formation Professionnelle.
- Organiser le service de coordination-animation territoriale, (prévu comme dépendant institutionnellement de la Collectivité territoriale), en s'assurant qu'il peut jouer effectivement un rôle de coordination inter institutionnelles .
- Favoriser les conditions de conclusion d'un accord paritaire des partenaires sociaux sur la formation professionnelle et la signature d'une convention avec un OPCA national interprofessionnel.
- Respecter la réglementation directement applicable en matière de formation tout au long de la vie (suivi et contrôle des organismes de formation, droit des salariés, etc.) et prévoir une législation adaptée pour que les entreprises de Saint-Pierre-et-Miquelon s'inscrivent dans les mécanismes nationaux de la participation des employeurs à la formation des salariés.
- Mettre en place une structure neutre relative à l'AIOA qui va permettre notamment de réguler les flux sur le dispositif, en favoriser l'accès et la mise en œuvre, valoriser la place des acteurs et des outils locaux, remplir les orientations fixées par la loi N°2009-1437 relative à la formation et à l'orientation professionnelles tout au long de la vie sur le territoire, favoriser le recensement des besoins en matière de formation, les relations et partenariats entre acteurs de la formation et acteurs socio-économiques, et mettre ainsi en place un observatoire de l'emploi et de la formation professionnelle sur le territoire.
- Investir et mettre en œuvre des démarches issues de l'ingénierie des politiques et dispositifs de formation comme méthodologies de gestion, telles que les démarches d'audit, de management, de conduite de projet, en tant qu'outil de développement du dispositif territorial de FPC.

### *b. Limites de la recherche*

La formation est un champ complexe et notre mission était favorable à cette complexité. En effet, notre travail de recherches s'est vite révélé bien plus conséquent que ce que nous avions imaginé. Nous avons ciblé en auto-commande, l'objet de notre mission car celui-ci était lié de près à un projet

et des pratiques professionnelles inscrites dans le champ de nos fonctions actuelles. Cependant, au vu de l'exiguïté de l'archipel et afin de mieux comprendre le fonctionnement du dispositif de FPC dans son ensemble, il aurait été difficile de ne pas rencontrer tous les acteurs et obtenir leur point de vue. Ainsi, à l'origine, nous aurions pu presque nous situer sur une approche Macro, c'est à dire plus politique qu'organisationnelle. Mais notre objectif était bien d'étudier le fonctionnement de ce dernier afin de faire émerger ses points forts et faibles, approfondir des démarches d'ingénierie des politiques et dispositifs de formation pouvant aider au développement qualitatif de ce dernier, et réfléchir à l'intérêt de l'AIOA sur le dispositif. De ce fait, ces travaux de recherches nous ont presque amenée à étudier les trois niveaux : macro, mezzo et micro afin de partir de la gouvernance du dispositif et de sa gestion, puis de l'organisation avec les acteurs et du ressenti des bénéficiaires autour de son fonctionnement, afin de pouvoir aboutir à la rédaction d'un schéma territorial de développement de l'AIOA.

Concernant les méthodologies et les outils de recueil des données, comme nous l'avons vu, nous n'avons pas pu enregistrer tous les entretiens car certaines personnes ont exprimé leur peur de voir les informations filtrer. Nous avons respecté leur volonté, en essayant de noter au fur et à mesure leurs dires, tout en observant leurs réactions. Ceci n'a pas été une tâche facile, rendant en plus, les transcriptions difficiles en aval. Mais, cela a permis que ces personnes soient plus à l'aise pour s'exprimer, et c'était le but. En raison de l'exiguïté, il a également été difficile de rendre anonymes les données relevées, car des éléments sur la structure où l'acteur interrogé évolue professionnellement, ressortent de manière assez claire. Ainsi, les résultats des analyses ne pourront pas être diffusés aux acteurs et aux élus. Il convient d'apporter un document abouti avec des axes généraux de diagnostic et des objectifs d'évolution, amenés par les acteurs et les bénéficiaires. C'est une partie sur laquelle il faut être vigilant, afin de respecter nos engagements envers les interrogés. De plus, analyser les propos de ces derniers en respectant cette demande d'anonymat tout en essayant de ne pas tomber dans le piège d'interprétations subjectives en raison de la proximité sociale du territoire, n'a pas toujours été simple. La posture professionnelle à tenir dans ce cadre doit rester objective.

Ainsi, nous avons eu à traiter 25 entretiens, ce qui a demandé un travail considérable de gestion de rendez-vous sur nos heures creuses, et de transcription de ces entretiens qui, pour la plupart, ont duré plus d'une heure.

Ensuite, la conception et la diffusion de l'enquête par questionnaire à la population, la communication de la démarche aux médias vers la population, puis le dépouillement et l'analyse de plus de 100 réponses, soit données sur papier, soit par le biais d'Internet, nous ont également rendu la tâche rude. Ce dernier mode de diffusion de l'enquête, a également engendré des problématiques au niveau du dépouillement des résultats, car cette enquête qui se voulait qualitative et sur laquelle avait été intégrés des espaces de commentaires, s'est vite orientée vers une approche plus quantitative. En effet, une

partie des interrogés par ce biais ont coché pour plusieurs réponses, la case : « autre », sans mettre de commentaire explicatif… ce qui a rendu leur réponse en partie inexploitable.

Cette somme considérable de travail à organiser sur dix mois, en parallèle des occupations professionnelles et familiales, nous a permis d'apprendre que dans le cadre d'une conduite de projet, il fallait être attentif à pouvoir travailler sur un champ bien limité et identifié, afin de pouvoir en faire le tour, et d'en maîtriser la dimension temporelle de réalisation.

Nous avons vraiment évolué dans une organisation de travail et de logique dite d'entonnoir, et avons ainsi appris à travailler les nombreux flux d'information de manière à les ramener à nos objectifs initiaux.

Enfin, au vu du temps de travail et des nombreux résultats que ces recherches ont généré, il a été évidemment difficile pour nous de pouvoir rédiger ce mémoire en 80 pages …

Toutes ces difficultés ne nous ont pas arrêtée, mais nous ont parfois fortement fait douter de notre capacité à aller au bout de ces recherches.

## CONCLUSION GENERALE

Les recherches que nous avons menées se sont effectuées dans un contexte d'acquisition d'une méthode et d'outils de recherche en sciences sociales. Cette méthode établie en sept étapes telles que développées par R.Quivy et L. Van Campendhout, dans « *Manuel de recherche en sciences sociales* **»,** Dunod, 2006, a ainsi fait l'objet d'une première pratique formative. Quant aux outils, nous avons pu mettre en pratique le processus de recueil et d'analyse de données selon les méthodes qualitatives exposées dans notre programme de formation. Cependant, notre maîtrise d'un travail exploratoire en sciences sociales ne peut être considérée comme acquise à l'issue de cette première expérience d'investigation. Certes, la compréhension du processus de recherche des objectifs de départ aux conclusions émises, semble plus facile à acquérir une fois testée. Mais, nous ressentons déjà que seule une pratique répétée, enrichira notre capacité à mener de façon plus experte la recherche dans ce domaine.

Il nous semble surtout important de rappeler ici, que cette première expérience de recherche, nous a permis d'acquérir de nouvelles compétences dans trois domaines :

1. des compétences organisationnelles, à savoir la gestion des différentes responsabilités professionnelles, personnelles et universitaires et la gestion du temps, sur une période de mission limitée. Nous avançons déjà ici la nécessité pour le chercheur, de bénéficier d'un environnement plus propice à la recherche et à la production d'écrits, car la posture que nous avons occupée dans le cadre de la mission, a souvent été noyée par celle de l'étudiant ayant d'autres échéances, et par celle du professionnel de la formation, ayant également des échéances.

2. Des compétences techniques, à savoir l'acquisition de méthodes et d'outils-supports d'investigation (exemples : guide d'entretien semi-directif, grille d'analyse et de contenu, enquête par questionnaire, ..) dont seul un usage répété autorisera une maîtrise plus professionnelle.
3. Des compétences relationnelles, à savoir la gestion de la relation et de la communication entre les locuteurs et nous, un exercice des plus intéressants car dévoilant nos forces et nos points de vigilance en matière de communication verbale et non verbale, dans le cadre d'un échange : Décodage du verbal et du non-verbal, décryptage des territoires, des postures, des visages, des gestes qui parlent, des attitudes et comportement, etc..

D'autres compétences pourraient venir compléter la liste à l'issue de cette mission, notamment dans le cadre de la diffusion de l'enquête et du recueil des données, ou encore du diagnostic final. La capacité à synthétiser et à analyser toutes ces données afin d'aboutir à un schéma territorial de développement de l'AIOA sur l'archipel, en est un autre exemple, mais nous n'allons pas refaire ici le tour d'un bilan déjà avancé mais évidemment non-exhaustif. Il est certain que l'expérience de terrain doit être couplée à une bonne connaissance technique de l'ingénierie de la formation (et de l'audit de formation dans le cas de cette mission), car sans ces appuis « technico-théoriques », nous n'aurions pas été en mesure d'avoir une posture neutre, et mettre en œuvre tout un processus de gestion de projet dans le champ de la formation.

Analyser, Concevoir, Réaliser et Evaluer (ACRE), sont sans aucun doute, les quatre mots qui résument, au mieux notre travail de recherches et notre mission à leur issue.

Mais, pour conclure, nous aimerions également rappeler que nous nous sommes basée sur nos connaissances et nos compétences en ingénierie de formation pour mener à bien cette recherche, partant du principe que, Selon, T.ARDOUIN, (dans « *Ingénierie de formation pour l'entreprise. Analyser, Concevoir, Réaliser, Evaluer* ». Editions DUNOD 2006. p.239) : « L'ingénierie est bien un ensemble de moyens au service du développement de la formation » et des dispositifs de formation, et que le rôle des acteurs est déterminant pour son évolution, car **: « Faire pour, sans faire avec, c'est souvent faire contre. » Proverbe africain**.

# Références bibliographiques


- ALBERT,E. et EMERY, J.L. Le Manager est un psy, Editions d'Organisations
- ARDOUIN, T., (2006). Ingénierie de formation pour l'entreprise, Dunod.
- ARDOUIN, T., et LACAILLE, S., (2009). L'audit de formation, Dunod, 2éme édition.
- BERNARD.M., (1987). Audit de formation : de la conception à la pratique, Edu.Permanente.
- BERNOUX, P., (2004). Sociologie du changement, Paris, Edition du Seuil.
- CASPAR, P et CARRE, P., (2009). Traité des sciences et techniques de la formation, 2ème édition, Dunod.
- DENNERY, M., (2003). Piloter un projet de formation, E.S.F.
- DE ROSNAY, J. Le macroscope vers une vision globale. Le seuil 1975**.**
- FIGARI, G., (1994). Evaluer : quel référentiel ?, De BOECK Université.
- FLOGLIERINI-CARNEIRO, I., (1993). Organisation et gestion des entreprises, Dunod.
- JORRO, A., (2001). Evaluation de la formation, des dispositifs et des actions de formation, CNED/UR.
- LE BOTERF, G., DUPOUEY, P., VIALLET, F., (1990). Audit de la formation professionnelle, Editions d'Organisation.
- LIVIAN, Y.F., (2008). Organisation, théories et pratiques, Dunod.
- MARTIN, J., SAVARY, E., (1996). Formateur d'adultes, Chronique Sociale, Lyon.
- MASSA, H. Fondements de la pratique de l'approche systémique en travail social, Les Cahiers de l'Actif n° 3088/309,
- MELESE, J., (1992). Approche systémique des organisations, Editions d'Organisation.
- MINVIELLE, Y., Repères pour l'ingénierie de formation, Edu.permanente n° 157/2003/4.
- MONGILLON, P., VERDOUX, S., (2003). L'Entreprise orientée processus, AFNOR.
- MORIN, E. (1977). La méthode, Ed. Le Seuil, Paris.
- PERETTI, J.M. Dictionnaire des Ressources humaines, Vuibert, 2001
- PROBST, G., MERCIER, J.Y., BRUGGIMAN, O., RAKOTOBARISON, A., (1997). Organisation et management, Tome 2, « Gérer le changement organisationnel », Editions d'Organisation, Paris.
- QUIVY, R. et CAMPENHOUT, L.(2006). Manuel de recherche en sciences sociales, Dunod.
- SOYER, J., (2003). Fonction formation, Editions d'Organisation.

- Detcheverry, D. Saint-Pierre-et-Miquelon et le Canada atlantique : stratégie pour une coopération profitable et durable, rapport de mission, Sénat, mars 2007.
- Regards croisés sur des pratiques d'orientation tout au long de la vie, Champ contre champ, Editions Espace Formateurs.
- Institut d'émission des départements d'outre mer : Saint Pierre et Miquelon, rapport 2008, IEDOM, Paris
- Department of Economic Development, Tourism and Culture, Saint John: Visitor's Guide 2010, Destination Saint John's.
- « L'orientation professionnelle : guide pour les décideurs », aux Editions de l'OCDE


# Sitographie


- ARDOUIN, T., Cours Ingénierie en formation et Audit et Conseil en formation, Master II ICF, Rouen, 2010, CNED : http://www.cned.blackboard.com/webct
- SAVARIEAU, B. et POSSOZ, D., Cours Conduite de projet et qualité, Master II ICF, Rouen, 2010, CNED : http://www.cned.blackboard.com/webct
- CENTRE INFFO : http://www.centre-inffo.fr
- CREFOR : http://www.crefor.asso.fr
- DROIT DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE : http://www.droit-de-la-formation.fr
- LABORATOIRE CIVIIC UNIVERSITE DE ROUEN : http://www.univ-rouen.fr/civiic

# ANNEXES

# ANNEXE 1

## Financement des projets individuels de FPC, par le CFP de Saint-Pierre-et-Miquelon

| ***PUBLIC*** | **REMUNERATION MENSUELLE *** *(Stage d'une durée Minimale de 40 heures ou comportant une durée hebdomadaire de 30 heures au moins)* | |
|---|---|---|
| **Demandeur d'emploi** | ASSEDIC<br><br>L'AREF<br>(Allocation de Retour à l'Emploi Formation) en fonction de la référence de travail + A.F.F. | ETAT<br><br>Livre IX du Code du Travail<br><br>**Rémunération forfaitaire de 130,34 € à 652,02 € en fonction de l'âge, de la situation du stagiaire** ***(Dispositions particulière pour les Travailleurs Handicapés)*** |
| **Salariés secteur privé** :<br><br>Congé Individuel de Formation (2)<br>Ou<br>Plan de formation<br><br>**Entreprise (1)** | F.F.P. (1)<br><br><u>Dans le cadre du plan de formation entreprise</u> :<br><br>50% du salaire brut mensuel de base *(plafond S.S.) et la* totalité des cotisations patronales /<br>(le Salaire de référence étant le salaire perçu sur la période de formation) | **ETAT (2)**<br><br>**<u>Dans le cadre d'un CIF</u> :**<br><br>**708,59 € (art. 11 du décret 88.368 du 15.04.1988 modifié par Décret N°2002-1551 du 23/12/2002)** |
| **Autres** :<br><br>Employeurs, artisans, Commerçants, prestataires de services ,agriculteurs | F.F.P.<br><br>*<u>Activité maintenue</u> :*<br><br>50% du revenu mensuel établi à partir du BIC de l'année précédente | ETAT<br><br>*<u>Sans activité</u> :*<br><br>**708,59 € (art. 11 du décret 88.368 du 15.04.1988 modifié par Décret N°2002-1551 du 23/12/2002)** |

# Annexe 2

## Les étapes de l'audit par T.ARDOUIN*

*(*Cours Audit et Conseil en formation, Unité 4, Master 2 ICF, Rouen)*

Premier temps : ANALYSE DE LA DEMANDE

-

1-Une demande

Un problème, un déséquilibre, une question, un besoin d'évaluation

-

Etude de faisabilité de l'audit

-

2-Une commande

Une volonté d'intervention

=

La lettre de mission

-

Deuxième temps : ENQUETE ET ANALYSE

-

3- Un pré-diagnostic et analyse opérationnelle

-

Premières observations et constitution des hypothèses

-

Construction des outils d'intervention et des référentiels

-

4- Analyse fonctionnelle

réalisation des terrains

-

Visites, documents, enquête, travail de groupe

-

5 – Diagnostic

Rapport de diagnostic

(rapport intermédiaire)

-

Troisième temps : DES INTENTIONS-RECOMMANDATIONS

-

6-Restitution

Recommandations

Rapport final